



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

Influencia de herramientas de gestión en la competitividad de organizaciones de base Productivas en el distrito de Cajamarca 2017

Tesis para optar el grado de **MAGÍSTER** en:

Administración de Empresas

Autor:

Br. José Alfredo Niño de Guzmán Esaine

Asesor:

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández

Cajamarca – Perú

2018

Resumen

La presente investigación tiene la finalidad de identificar la influencia de 13 herramientas de gestión empresarial en la competitividad de Organizaciones de Base Productivas del distrito de Cajamarca que han participado de los Concursos de Pequeños Proyectos Productivos entre el 2008 y 2015 y que han fortalecido sus capacidades de gestión a través del programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes, ambos promovidos y ejecutados por ALAC | Yanacocha. De las herramientas de gestión empresarial trabajadas se han identificado cuales son las que influyen directamente en el planeamiento y organización, promoción y distribución, desarrollo de las operaciones y uso eficiente de los recursos económicos; además, de cuales son las más relevantes para que los líderes y/o responsables de dichas Organizaciones de Base Productivas puedan implementarlas en el desarrollo de sus actividades productivo - comerciales, y consecuentemente en la mejora de su competitividad.

Estudio de casos donde a través de la aplicación de instrumentos para el recojo y análisis de datos, lista de cotejo y sistematización cualitativa y cuantitativa, se han identificado las herramientas operativas implementadas en las que fueron capacitados los líderes de las tres Organizaciones de Base Productivas motivo del estudio y cuales son las que influyen en su competitividad.

Finalmente, se puede concluir que al implementar eficientemente las 13 herramientas de gestión empresarial éstas contribuyen en la mejora de la competitividad de Organizaciones de Base Productivas a través del incremento de la calidad de sus productos, incrementos de ventas y mejora en el costo – beneficio o rentabilidad, solo si son adaptadas e implementadas a través de metodologías alineadas a su contexto, nivel de formación de los integrantes, uso de los recursos humanos y financieros con los que disponen y la intervención de organismos público y/o privados que contribuyen directamente con la mejora de sus tecnologías, el fortalecimiento de sus capacidades y la inserción en los mercados o cadenas de valor alineadas a sus actividades productivas.

Palabras claves: Herramientas de gestión y competitividad.

Abstract

The purpose of this research is to identify the impact of 13 business management tools on the competitiveness of Grassroots Productive Organizations in the Cajamarca district that have participated in the Small Production Project Contests between 2008 and 2015 and have strengthened their management capacities through the Business Competency Empowerment for Leaders program, both promoted and carried out by The Andes Association of Cajamarca - ALAC [Yanacocha. Among the business management tools utilized, those that directly impact planning and organization, promotion and distribution, operations development, and the efficient use of economic resources have been identified. Those tools that are the most relevant for implementation by leaders and/or those in charge of the Grassroots Productive Organizations in the development of their productive and commercial activities, and consequently, in the improvement of their competitiveness have also been identified.

This is a case study in which, by utilizing instruments for gathering and analyzing data, checklists, and qualitative and quantitative systematization, we have identified the operational tools implemented in which leaders and technical teams from the three Grassroots Productive Organizations that were the focus of the study were trained, and which influence their competitiveness.

Finally, it may be concluded that by efficiently implementing the 13 business management tools, these contribute to improving the competitiveness of the Grassroots Productive Organizations, by increasing the quality of their products, increasing sales, and improving cost-benefit or profitability. However, this occurs only if they are adapted and implemented through methodologies aligned to their context, the level of education of the members, the use of available human and financial resources, and the participation of public and/or private agencies that directly contribute to improving their technologies, strengthening their capacities, and inserting them into the market or value chains aligned with their productive activities.

Key Words: Tools for management and competitiveness

Dedicatoria

A Jéssica, por nunca perder la fe en mí; a Milagros por sentirse orgullosa con cada pequeño logro; a Elsy por darme las herramientas que me han permitido salir adelante y a Mía Paula por ser el motivo de mi crecimiento.

Agradecimiento

Ha sido un trabajo largo y con numerosos obstáculos, con un continuo aprendizaje y crecimiento personal y profesional. Agradezco el apoyo de amigos, colegas y familiares que con su esfuerzo, conocimientos y empuje han logrado que cumpla con el objetivo; ofrecer una prueba del esfuerzo y crecimiento de personas miembros de organizaciones con pocos recursos pero con grandes sueños, y la posibilidad d poder mejorar su calidad de vida y crearse oportunidades a través de su trabajo, esfuerzo y dedicación.

Tabla de contenidos

Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatoria y agradecimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Índice de tablas y figuras	vii
I. INTRODUCCIÓN	9
I.1. Realidad Problemática.....	9
I.2. Pregunta de investigación.....	12
I.3. Objetivos de investigación	12
I.3.1. Objetivo general.....	12
I.3.2. Objetivos específicos	12
I.4. Justificación de la investigación.....	12
I.5. Alcance de la investigación.....	12
II. MARCO TEÓRICO	13
II.1. Antecedentes	13
II.2. Bases teóricas.....	16
II.2.1. Desarrollo económicomómico inclusivo.....	16
II.2.2. Gestión eficaz	18
II.2.3. Herramientas de gestión	18
II.2.4. Competitividad	29
III. HIPÓTESIS	30
III.1. Hipótesis.....	30
III.2 Operacionalización de variables	31
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	32

IV.1. Tipos y diseño de investigación	32
IV.2. Unidad de estudio	32
IV.3. Población y muestra	32
IV.4. Muestra.....	33
IV.5. Técnicas e instrumentos.....	36
IV.5.1. Técnicas de recolección y análisis de datos	36
IV.5.2. Procedimientos.....	36
IV.5.3. Métodos de cálculo.....	37
V. RESULTADOS.....	39
V.1. Resultados a nivel del proceso de transferencia, implementación y operación de las herramientas de gestión.....	39
V.2. Resultados a nivel de la mejora de las capacidades de gestión empresarial de las OdBP.....	41
V.3. Resultados que orientan la definición de lineamientos para la implementación y mantenimiento operativo de herramientas de gestión empresarial para lograr el desarrollo y sostenibilidad en la OdBP.....	47
V.3.1. Resultados a nivel de cada herramienta de gestión.....	47
V.3.2. Resultados a nivel de cada organización de base productiva.....	49
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	53
VI.1. Discusión.....	53
VI.2. Conclusiones.....	55
VI.3. Recomendaciones	56
VII. LISTA DE REFERENCIAS	57
VIII. ANEXOS	63

Índice de tablas y figuras

Tabla 1: Matriz de factores externos – PESTE.....	20
Tabla 2: Matriz de diferenciación.....	23
Tabla 3: Implementación para las CINCO SS	26
Tabla 4: Operacionalización de Variables	31
Tabla 5: Criterios de inclusión y exclusión	32
Tabla 6: Nivel de implementación y operación de herramientas de gestión en tres OdB	39
Tabla 7: Proceso de transferencia, implementación y operación de herramientas de gestión en tres OdB	40
Tabla 8: Opinión de las OdB sobre el nivel de importancia de las herramientas operativas en su gestión empresarial	41
Tabla 9: Grado de mejora lograda derivada de la aplicación de las herramientas de gestión	43
Tabla 10: Aporte de las herramientas de gestión por dimensión en la competitividad de las OdBP	44
Tabla 11: Aporte de las herramientas de gestión en la competitividad de las OdB	46
Tabla 12: Importancia del plan estratégico en OdB	47
Tabla 13: Impacto en el uso y aplicación de estrategias de diferenciación	48
Tabla 14: Uso e importancia de documentos de registro en OdBP	49
Tabla 15: Resultados y mejoras en la gestión de la OdBP “Flor de Coñor”	50
Tabla 16: Resultados y mejoras en la gestión de la OdB ASITEP	51
Tabla 16: Resultados y mejoras en la gestión de la OdB HORTIFRES	51
Figura 1: Modelo Cooperación de Actores y Desarrollo Económico Inclusivo	16
Figura 2: Análisis FODA	19
Figura 3: Modelo estrategias básicas	21
Figura 4: Modelo de organigrama para Organizaciones de Base Productivas	22
Figura 5: Modelo diagrama de Gantt para la construcción del Plan Operativo	23

Figura 6: Modelo de mapa de procesos	25
Figura 7: Formula para estimar los costos de producción	27
Figura 8: Formulas para determinar el punto de equilibrio	28
Figura 9: Punto de equilibrio	28
Figura 10: Esquema de competitividad	30
Figura 11: Transferencia, implementación y operación de Herramientas de Gestión en los casos seleccionados	41

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (2001), las causas de la pobreza rural son complejas y multidimensionales, y comprenden, entre otras cosas, aspectos relacionados con la cultura, el clima, el género, el mercado y las políticas públicas. De allí que la existencia de mercados accesibles, transparentes y rentables son elementos necesarios para aumentar los ingresos y mejorar los medios de vida de la población rural en situación de pobreza.

Así mismo, Rondot y Collion (2001) mencionan que las Organizaciones de Productores pueden crear oportunidades para que los pobres participen en actividades productivas y actividades rentables contribuyendo de esta manera a la reducción de la pobreza, generando un retorno a largo plazo, lo suficiente como para justificar una inversión o gasto.

En este sentido, Juárez y Córdova (2012) , sustentan que existe la preocupación de saber si la pequeña producción está en capacidad de realizar los cambios necesarios, para articularse exitosamente al mercado; ya que los pequeños productores deben realizar cambios radicales en sus sistemas, principalmente en cuanto a (a) Estructura de producción, que mejoren la calidad de su oferta, (b) Adopción e innovación de tecnología, adoptando nuevos procesos; (c) Gestión de la unidad productiva, desarrollando sus propias capacidades gerenciales; y (d) Acceso a recursos, para mejorar capital de trabajo, maquinaria y equipo

Según datos del Ministerio de Producción (2015) en el Perú las PYME constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el país, creando empleo alrededor del 75% de PEA y genera riqueza en más de 45% del PBI. En el departamento de Cajamarca, en el año 2014 las PYME representaron el 99,7% del total de empresas formales, que en valores absolutos es 33 007 empresas, de las cuales, 31 639 son microempresas y 1 258 son pequeñas empresas; lo que representa el 2,1% de la PYME a nivel nacional. Cajamarca tiene cuatro PYME por cada 100 personas en la PEA ocupada mientras que el promedio nacional es de 10.

Por lo antes mencionado, se evidencia que las PYME representan un factor importante en la estructura productiva del país y, en particular, del departamento de Cajamarca; en razón a ello, tanto el sector público como el privado vienen impulsando para las PYME promovidas desde las Organizaciones de Base Productivas la capacitación en el adecuado uso herramientas de gestión. El Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2014) en la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, identifica que el desarrollo de Organizaciones de Base Productivas hace posible que se generen nuevas ventajas competitivas. Para ello, se requiere que asimilen habilidades acerca de cómo llevar a cabo proyectos productivos con (a) la disminución de costos (b) mejoramiento en el poder de negociación, (c) acceso a mercados y (d) mejora de las

capacidades de gestión de los empresarios; esto establece que las organizaciones de base son una de las causas del crecimiento económico.

En relación al conocimiento sobre prácticas modernas de gestión empresarial, el INEI explica que los conocimientos aprendidos en gestión empresarial son aquellos que se emplean en la dirección, organización, planificación y control de las diferentes funciones de una empresa. Asimismo, afirma que el desarrollo de una empresa se produce en la medida que los encargados de la gestión empresarial deban renovar su manejo de prácticas de gestión y que estas prácticas sean pertinentes al tamaño de la empresa y el giro de su actividad (INEI, 2013).

El Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2016) establece en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 0121 “Mejora de la Articulación de Pequeños Productores al Mercado” para el año fiscal 2017, como problema central el limitado acceso de los pequeños productores agropecuarios al mercado seis causas directas: (1) limitada organización de los productores, (2) baja productividad y calidad de los productos ofertados, (3) limitado acceso a los servicios financieros, (4) limitado acceso a la información para la toma de decisiones, (5) escasa promoción e (6) insuficiente infraestructura y logística.

Respecto a los problemas el MINAGRI (2016) explica que un 8% de las asociaciones desconocen los procesos para organizarse y funcionar como una organización y la falta de gestión empresarial especializada, y que solo el 4,5% de productores muestran un enfoque empresarial en sus actividades, lo que indicaría amplio predominio del productor independiente y debilidades en el proceso de asociatividad. En consecuencia, ello obstaculiza una eficiente inserción de los productores en la cadena comercial y capacidad para la organización y gestión de recursos.

De allí que, en Cajamarca, existen organizaciones de base que, en un inicio, su único objetivo es conseguir recursos para satisfacer necesidades básicas; sin embargo, en los últimos años, con el apoyo de organizaciones como la Asociación los Andes de Cajamarca organismo corporativo de Minera Yanacocha (ALAC | Yanacocha) trata de convertirlas en organizaciones de base, pero con un fin empresarial, es decir, la constitución de organizaciones de base de carácter productivo.

Desde el año 2008, ALAC | Yanacocha, viene trabajando con OdB a través de un fondo de inversión para el desarrollo (FID) y financiar proyectos que permitan la ejecución de concursos para lograr el desarrollo de base enfocado en actividades productivas; es a partir de las Alianzas Público - Privadas para el desarrollo (APPD) que se empieza a gestionar los fondos obtenidos de Yanacocha y otros organismos nacionales e internacionales, para promover, desarrollar y fortalecer proyectos productivos que focalicen su intervención en la promoción de estrategias de desarrollo urbano y rural para incrementar ingresos económicos, empleo, seguridad y sentido de pertenencia en las Organizaciones de Base Productivas (OdBP) que viene a ser organizaciones campesinas que forman parte de una estrategia de desarrollo

alternativo en busca de a) incremento de ingresos económicos, b) creación de puestos de trabajo y c) fortalecimiento de la cadena productiva y comercial.

El FID brinda asistencia técnica y acompañamiento continuo a las OdBP en el fortalecimiento de cuatro aspectos: Gestión empresarial, marketing, operaciones y finanzas. Cada aspecto contribuye con el incremento de su competitividad a través del uso de herramientas de gestión aplicadas por estas asociaciones.

Las OdBP que ha podido acceder al FID, pertenecen a los estratos socioeconómicos D (clase muy baja, entre 800 a 1,200 soles) y E (clase marginal, entre 400 a 800 soles), con un promedio de 5 miembros por familia, niveles medios de analfabetismo y falta de acceso a servicios básicos (APEM, 2011); estas asociaciones campesinas agro - pecuarias, desarrollan sus actividades en los sectores agropecuario, agroindustrial, artesanía, joyería, transformación forestal y manufactura (ALAC | Yanacocha, 2015).

Los ganadores del FID promovidos entre el 2008 y 2015 por ALAC | Yanacocha han sido protagonistas de su propio desarrollo, porque identificaron sus necesidades, diseñaron sus proyectos y gestionaron los recursos designados; los recursos proporcionados fueron destinados a OdB, debidamente constituidos y que promueven actividades en beneficio de sus asociados y de su entorno (ALAC | Yanacocha, 2008).

Sin embargo, las organizaciones ganadoras de los FID, han evidenciado en todo el proceso de implementación de sus proyectos productivos, niveles débiles en organización y escasa experiencia de trabajo en labores productivas y comerciales; así que ALAC | Yanacocha diseñó una estrategia de intervención, implementación y uso de 13 herramientas de gestión a través del Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base con el propósito de convertir a las OdBP en organizaciones competitivas para el mercado local y que redundaría en los ingresos económicos. Por lo tanto, el fortalecimiento de la organización y el incremento de su competitividad está ligada a la capacidad de gestión empresarial, uso de estrategias de marketing, adecuado control de sus procesos y manejo de sus finanzas.

Este programa, incluye la capacitación a los líderes de las OdBP mediante el desarrollo de talleres sobre el desarrollo de herramientas prácticas de gestión empresarial.

En este contexto y situación es que para la presente investigación se plantea establecer el uso de 13 herramientas de gestión que influyan en la competitividad de las OdBP que participaron de los FID promovidos por ALAC | Yanacocha entre el 2008 y 2015.

I.2. Pregunta de investigación:

¿Cuál es la influencia de herramientas de gestión en la competitividad de organizaciones de base Productivas en el distrito de Cajamarca 2017?

I.3. Objetivos de investigación:

I.3.1. Objetivo general:

Determinar la influencia de herramientas de gestión en la competitividad de organizaciones de base productivas en el distrito de Cajamarca 2017.

I.3.2. Objetivos específicos:

- a. Conocer las herramientas de gestión en las organizaciones de base productivas en el distrito de Cajamarca 2017.
- b. Conocer la competitividad en las organizaciones de base productivas en el distrito de Cajamarca 2017

I.4. Justificación de la investigación:

La presente investigación se justifica por los siguientes motivos:

- a) El enfoque teórico se basa en conceptos de la administración de empresas y desarrollo económico inclusivo que ayuda a conceptualizar la tipología de organización de base que se está estudiando y el uso de las 13 herramientas de gestión promovidas por ALAC | Yanacocha a través del Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base.
- b) El enfoque práctico se establece el nivel de contribución de ALAC | Yanacocha en el desarrollo de las competencias de gestión productivo y financiero de las Organizaciones de Base Productivas (OdBP) del distrito de Cajamarca que participaron de los concursos de pequeños proyectos productivos entre el 2008 y 2015.

I.5. Alcance de la investigación:

La presente investigación abarca los siguientes aspectos:

Como se estudian tres Organizaciones de Base Productivas y las herramientas de gestión evaluadas no son las únicas, ni son aplicadas en todos los contextos y realidades, ya que han sido adaptadas para que las OdBP puedan usarlas según sus necesidades y capacidades, los resultados o conclusiones no se pueden generalizar, ya que no es una muestra representativa del universo (17 Organizaciones de Base Productivas participantes en el Programa de fortalecimiento de Competencias Empresariales para líderes y socios), pero si podrán utilizarse de manera referencial, no concluyente, para profundizar y validar otras experiencias en Organizaciones de Base Productivas urbano y rurales en otros estudios o intervenciones de desarrollo de capacidades empresariales.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes:

Los retos para las Organizaciones de Base (OdB) dedicadas a actividades productivas tiene relación directa con el rol promotor que cumplen las empresas, fundaciones, Organismos no Gubernamentales y Entidades Públicas dedicadas al fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de valor social compartido, como base para la generación de ingresos; además, se debe tener en cuenta que el desarrollo debe traer como consecuencia la innovación tecnológica y organizacional, la competitividad y la rentabilidad para mejorar el bienestar y la calidad de vida de las familias vinculadas a la actividad productiva en una perspectiva de largo plazo.

En el noticia titulada FUNDES relanza su plan de negocios en la Argentina, de FUNDES (2016), sacado de fundes.org, indica que las organizaciones de base son los primeros eslabones en la cadena de valor - enfocado en la producción y transformación de productos - esto quiere decir que las organizaciones que deseen generar ingresos sostenibles, lograr la mejora de las condiciones de vida de sus integrantes y su sostenibilidad, deben necesariamente vincularse con las cadenas productivas que estén generando valor en su entorno; esto es posible solo si las actividades productivas desarrolladas van en busca de la satisfacción de las necesidades del mercado. Esto quiere decir que difiere del enfoque tradicional de primero producir y después buscar el mercado. Este primer antecedente ayuda a establecer que para que las OdB puedan desarrollarse deben vincularse a actividades productivas que satisfagan las necesidades del mercado en el que están inmersas.

En el artículo ¿Cómo lograr el vínculo entre organizaciones de base y cadenas productivas?, de Cano (2016), sacado de redeamerica.org, establece que para que las organizaciones de base (OdB) puedan vincularse en la cadena de valor de actividades productivas y se incorporen a un mercado local o regional, es importante que haya organizaciones, asociaciones u empresas que promuevan su desarrollo, y puedan cumplir con su papel al aplicar programas e iniciativas que les permita llegar a los estándares establecidos por la industria o el mercado y así finalmente generar valor y volverse sostenibles. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son en Latinoamérica el 98% del total de empresas por lo que siendo tan amplio el universo, sin el aporte o inversión social de muchas organizaciones públicas y privadas no sería posible que las MIPYMES u OdBP puedan cumplir con los estándares establecidos y exigencias del mercado, por ello es necesario que se desarrollen programas y proyectos enfocados en el fortalecimiento de capacidades y la mejora en la gestión empresarial. Esto sustenta que en el ámbito privado, existen diversas organizaciones y/o fundaciones que se dedican al trabajo con Organizaciones de Base Productivas (OdBP), y también red de fundaciones empresariales y empresas, dedicadas a cualificar y expandir la acción empresarial privada para la promoción de comunidades sostenibles en América Latina, desarrollando sus actividades a través de socios, organizaciones o asociaciones que canalizan fondos para así generar oportunidades de

desarrollo y crecimiento económico y organizacional a las organizaciones que deseen y que se encuentren desarrollando actividades productivas o que sean parte de la cadena de valor de corporaciones o empresas que trabajan en su entorno.

En el estudio titulado Orientaciones estratégicas para la promoción del desarrollo de base de Villar (2004), publicado por RedeAmérica, en Bogotá, Colombia, explica que la relación del trabajo desarrollado por RedeAmérica en Latinoamérica; consiste en promover y financiar proyectos que buscan mejorar las condiciones económicas de las familias de bajos ingresos y consolidar un modelo de desarrollo de base; quiere decir que se trabaja en el empoderamiento y fortalecimiento de las capacidades de individuos o asociaciones para que puedan tener la posibilidad de satisfacer necesidades, mejorar condiciones de vida y disponer de recursos para sus familias.

En el informe final del Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base elaborado por Fernández (2015), publicado por el Instituto de Gestión y Desarrollo, en Cajamarca, Perú, establece que la influencia de 13 herramientas de gestión implementadas en las Organizaciones de Base participantes en los Fondos de Inversión para el Desarrollo (FID) que promueve ALAC | Yanacocha es en el incremento del nivel de la competitividad; por lo tanto, el uso de herramientas de gestión en las OdBP, son sistemas, aplicaciones, controles, metodologías, documentos y/o formatos que ayudan a la administración o gestión para hacer frente a los constantes cambios y asegurar una posición competitiva en el mercado (local, regional o nacional), logrando el control y mejora de procesos empresariales, registro y consolidación de datos y toma de decisiones.

En el artículo científico titulado Perspectivas de una estrategia nacional de competitividad de Gutiérrez (1997), publicado por la Universidad Nacional de Colombia, en Bogotá, Colombia, establece que las organizaciones y/o asociaciones mejoran su nivel de competitividad; que viene a ser la capacidad de una empresa de generar valor para un cliente, proveedor y accionistas, de mejor manera que sus competidores, es determinada por: a) La calidad y diferenciación del producto; b) El precio y términos de pago y c) El costo – beneficio reflejado en la calidad del servicio, tiempos, oportunidades, flexibilidad y la capacidad para generar un mejor producto o servicio que su competidor; estableciendo las dimensiones que miden el nivel de competitividad; y consecuentemente la mejora en la gestión de sus recursos (financieros y humanos), la construcción de un plan que les permitan tomar acciones oportunas para el logro de sus objetivos a corto y largo plazo y el generar impacto significativo en su entorno y en el estilo de vida de sus miembros de empresas, MIPYMES u Organizaciones de Base Productivas.

En el informe titulado Del Asistencialismo al desarrollo de Base, el nuevo rol del sector privado en proyectos comunitarios del Tecnológico de Monterrey (2009), en México, demostró que el desarrollo de base es un enfoque contrario al asistencialismo, en este, se promueven el fortalecimiento de capacidades de las asociaciones u organizaciones que tienen o deseen iniciar un emprendimiento, esto permite que, a través de oportunidades, fondos concursables o

inversión social privada, puedan tener un papel activo en la identificación y solución de problemas, desarrollo de sus entornos, mejora en la calidad de vida de sus familias y la generación de ciudadanía y capital social. El Antecedente consolida la metodología desarrollada por la Red de América, y en este aspecto ALAC | Yanacocha adaptó 13 herramientas de gestión para su uso, desarrollo e implementación de las OdBP que participaron de los FID a través de los Concursos de Pequeños Proyectos Productivos entre el 2008 y 2015 y que estos puedan influir en el incremento de su competitividad.

En las Bases del Fondo Concursable de Pequeños Proyectos Productivos, de ALAC | Yanacocha (2008), en Cajamarca, Perú, indica que ALAC | Yanacocha no solo ha administrado el FID, para financiar a las OdBP a través del fondo concursable; sino también a realizado un continuo monitoreo de sus actividades y el fortalecimiento de sus capacidades, a través de capacitaciones en gestión y desarrollo organizacional.

En el informe final del Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base elaborado por Fernández (2015), publicado por el Instituto de Gestión y Desarrollo, en Cajamarca, Perú, se ha considerando las características y nivel de conocimiento de estas asociaciones; adaptando 13 herramientas de gestión que abarcan temas de planeamiento estratégico, planeamiento operativo, marketing, diseño y control de procesos, gestión de costos y finanzas básicas, dichas herramientas adaptadas para las OdBP son: Plan estratégico, organigrama de la estructura empresarial, plan Operativo, estrategias de diferenciación, estrategia de posicionamiento, estrategia de marketing mix, mapa de procesos, documentos de registro, control de la calidad a través de las CINCO SS, proyección de ventas, estimación de costos de producción, estimación de costos y precio unitario y flujo de caja.

II.2 Bases teóricas:

II.2.1. Desarrollo económico inclusivo:

Modelo que consiste en involucrar a las comunidades organizadas u organizaciones de base de bajos recursos a los procesos de desarrollo empresarial, contribuyendo a la reducción de desigualdades, mejora de la calidad de vida de las familias y la generación de oportunidades de empleo (CAF, 2010; Cepal, 2009).

Figura 1: Modelo Cooperación de Actores y Desarrollo Económico Inclusivo



Fuente: Soto, L. (2013). *Inclusión productiva y desarrollo rural*. Cooperación Andina de Fomento (CAF)

Este modelo orienta la creación de negocios diseñados para pequeñas asociaciones con el propósito de facilitar su integración a mercados locales o cadenas de valor, permitiendo generar oportunidades de desarrollo a personas con bajos ingresos; estas personas, grupos o asociaciones se les conocen como la "base de la pirámide, que viene a ser el grupo socioeconómico de la población más pobre y amplia, formada por aproximadamente cuatro mil millones de personas en el mundo y que viven con niveles de ingresos diarios que oscilan entre menos de US\$ 1 al día (pobreza extrema), US\$ 1 y US\$ 3 (pobreza) y entre US\$ 3 y US\$ 5 (bajos ingresos).

Para dejar de ser la base de la pirámide, estas organizaciones de base utilizan el enfoque de desarrollo económico para superar la pobreza, a través de oportunidades desarrolladas por organismos o asociaciones, empresas privadas e instituciones públicas que buscan incorporar a las poblaciones menos favorecidas en actividades productivas; logrando: mayores ingresos, fortalecimiento de habilidades y capacidad organizativa; en síntesis, micro emprendimientos con potencial para impactar en la economía local. (Soto, 2013)

Luis Soto, en el informe "Inclusión productiva y desarrollo rural" indica que la estrategia de desarrollo económico inclusivo (DEI) contribuye en: Crear las condiciones para incrementar los

activos de las organizaciones y que garanticen su crecimiento; mejorar la gestión de recursos, distribución de funciones y procesos productivos, y crear organizaciones estables y con mejores condiciones laborales para sus integrantes.

Todo esto es posible si al implementar la estrategia DEI se trabajan cuatro dimensiones: (a) Desarrollo de las capacidades humanas y productivas, (b) Acceso a nuevos mercados, (c) Acceso a financiamiento, y (d) Disponibilidad de activos para la producción.

Entonces, para alcanzar mayor impacto y sostenibilidad de los micro emprendimientos trabajados por las organizaciones de base, es vital considerar la interrelación de las cuatro dimensiones y el trabajo articulado con factores, de carácter transversal, que intervienen en la incorporación a los procesos productivos; cabe mencionar que el impacto guarda relación con las realidades, recursos y necesidades de cada comunidad organizada - micro emprendimientos. Estos factores transversales se agrupan en 4 categorías:

Categoría 1: Escala y asociatividad, para adaptarse a las exigencias competitivas que demandan las condiciones en que opera la economía hoy en día. La actuación de manera individual en que suelen operar los micro emprendimientos plantea una limitante, considerando las insuficiencias de tamaño y dificultades operativas para abordar los mercados. De aquí la importancia del trabajo conjunto y organizado que permite lograr mejoras a nivel de gestión y productividad.

Categoría 2: Formalización, para los micro emprendimientos y trabajadores que operan fuera de los marcos legales y de las regulaciones en materia laboral, su condición los excluye de los beneficios laborales establecidos y les dificulta pasar a formar parte de cadenas productivas formales al no contar con los registros de ley para operar como empresas establecidas. Estos factores se convierten en un obstáculo adicional a la salida de la pobreza.

Categoría 3: Infraestructura, la disponibilidad de infraestructura, tales como vías y caminos, facilidades de almacenamiento, sistemas de riego y saneamiento, acceso a telecomunicaciones, agua y energía eléctrica, afectan a toda la cadena productiva, y en mayor medida a los micro emprendimientos, incrementando de forma significativa los costos de transporte y la calidad de los bienes y servicios prestados por los micro emprendimientos, comprometiendo sus posibilidades de integración a las cadenas productivas y su nivel de competitividad frente a la competencia.

Categoría 4: Políticas públicas, la creación de ambientes amigables al desarrollo de iniciativas de inclusión productiva es muy importante. La mejora de las condiciones de negocios a través de la reforma de políticas y regulaciones, la simplificación de trámites para la creación y operación de empresas y la reducción de la burocracia para facilitar la formalización de los micro emprendimientos, son condiciones que inciden en el desarrollo de iniciativas de inclusión productiva.

II.2.2. Gestión eficaz

La gestión eficaz, según Gonzales (2012) viene a ser la capacidad que posee una organización para lograr los resultados esperados y consecuentemente los objetivos a corto y largo plazo; esto se reflejará en el cumplimiento de sus metas, reflejado en el incremento de sus ventas y un significativo posicionamiento en el mercado.

En síntesis, para lograr esta gestión eficaz es necesario reducir los costos de producción, mejorar los procesos, incrementar la calidad de los productos y establecer un liderazgo organizacional que se refleje en el clima laboral y la satisfacción de los miembros de la organización.

II.2.3. Herramientas de gestión

Son técnicas o instrumentos que le permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado y asegurar una posición competitiva; estas herramientas contribuyen en el logro de los objetivos a través de la optimización de procesos y el eficiente desarrollo de sus actividades para así incrementar significativamente su competitividad. En resumen, se encargan de concebir, planificar, coordinar y ejecutar las normas, procedimientos, políticas y la rápida adaptación a las demandas del mercado.

Las organizaciones productivas con el fin de incrementar su competitividad deben implementar herramientas de gestión para mejorar sus procesos, darle solidez a su estructura organizacional y optimizar sus flujos de trabajo, desde los noventa se empezó a desarrollar investigaciones para verificar el impacto de las herramientas de gestión en el logro de los objetivos empresariales, estas investigaciones y la búsqueda del desarrollo económico inclusivo para Organizaciones de Base Productivas (OdbP) motiva a organizaciones sin fines de lucro a desarrollar herramientas de gestión para que puedan ser aplicadas por estas asociaciones productivas y permitir la oportunidad de sostenibilidad en sus actividades. (Tobón; Yepes; León; Mafla; Gonzales; y Sánchez, 2013)

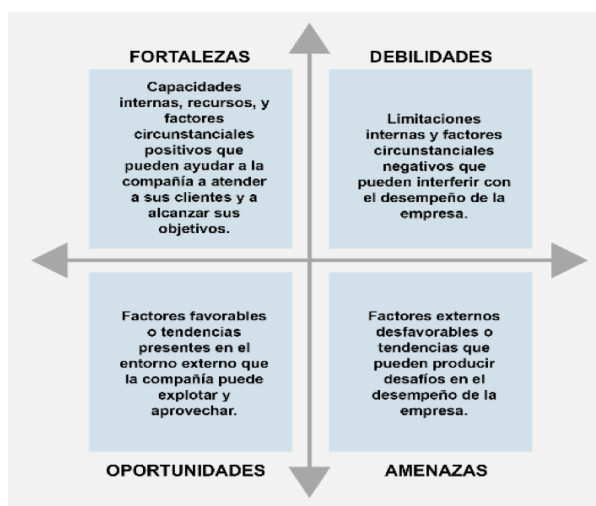
La aplicación de las herramientas de gestión permite llevar el control de los procesos, considerando las necesidades de las OdbP que han participado de los concursos de pequeños proyectos productivos organizados por ALAC | Yanacocha y considerado sus limitaciones tecnológicas, técnicas y económicas, se han identificado las siguientes:

Herramienta 1: Plan estratégico (PE)

Es la combinación de decisiones sobre (a) los productos y servicios que se ofrece a clientes o consumidores y mercados, (b) los objetivos que se desea alcanzar y (c) las ventajas competitivas que pretende tener sobre sus competidores. Esta herramienta es la respuesta a las amenazas y oportunidades del entorno (mercado) y de los procesos internos (Amaru, 2009). Los planes estratégicos pueden ser adaptados considerando la formalidad, alcance, periodicidad, tamaño, recursos y necesidades de cada organización.

Un PE está constituido por 5 elementos base: (a) la Misión o razón de ser de la organización, esta debe estar fundamentada en principios y valores sólidos que guíen el actuar de la organización de Base productiva y le permitan tener una identidad; (b) la visión, que viene a ser la extensión de la misión proyecta al futuro y que persigue el desarrollo de la organización a corto y largo plazo; (c) los objetivos, son los resultados o fines hacia los cuales se desea alcanzar la actividad en un plazo de tiempo determinado. Para este efecto debe establecerse algún indicador que permita evaluar su cumplimiento (Louffat y Koontz, 2012); (d) el análisis FODA, que según Burga (2010) es “una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve” (p.43). La expresión viene a ser un acrónimo de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; y viene a ser una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del entorno interno y externo para establecer objetivos, asignar recursos y consolidar un análisis que permita identificar la mejor estrategia e implementar un plan de acción.

Figura 2: Análisis FODA



Fuente: Burga, D. (2010) *Metodología de planeamiento estratégico en el sector público*. Conceptos esenciales. MONEDA 129, 43, 55.

Para una mejor comprensión de esta técnica, es necesario conocer los conceptos de cada variable para que su aplicación pueda ser correcta:

Fortalezas: Capacidades, elementos o factores, humanas y materiales, que tiene la organización bajo control, permitiéndole establecer un buen desempeño y enfrentar las amenazas, factores externos, con éxito.

Debilidades: Son limitaciones, carencia o bajos niveles de desempeño de la organización en habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros; lo que la hace vulnerable, la pone en desventaja frente a la competencia, evita el aprovechamiento de las oportunidades y su capacidad para responder a las amenazas.

Oportunidades: Factores o situaciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y culturales (variables PESTEC) que están fuera del control de la organización y que en condiciones buenas pueden ser utilizadas para alcanzar o superar los objetivos propuestos.

Amenazas: Situaciones externas, que pueden ser cambios o tendencias de las variables PESTEC y que representan riesgos para la organización al estar fuera de su control, alterando el desarrollo de la empresa (Burga, 2010 y Ramírez, 2002).

Tabla 1: Matriz de factores externos – PESTEC

POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TÉCNOLÓGICAS	ECOLÓGICAS	COMPETITIVAS
Estabilidad política Regulaciones gubernamentales Legislación laboral Legislación medioambiental Seguridad jurídica Corrupción Contrabando Informalidad Relaciones con organismos públicos	Evolución del PBI Evolución del poder adquisitivo Costo de Capital Costo de mano de obra Costo de materias primas Nivel de informalidad Nivel de aranceles Acuerdos de integración y cooperación económica	Tasa de crecimiento poblacional Tasa de empleo y subempleo Incidencia de la pobreza y pobreza extrema Distribución del ingreso en la población Tasa de analfabetismo Nivel promedio de educación Estilos de vida de la población	Herramientas o recursos tecnológicos Desarrollo de las comunicaciones Uso de tecnologías de la información Uso del internet	Protección del medio ambiente Preservación de recursos naturales no renovables Cultura de reciclaje Manejo de desperdicios y desechos Conservación de energía	Participación de mercado Efectividad de los canales de distribución Competitividad de precios Capacidad y productividad Facilidades de ubicación Experiencia Calidad de los productos Calidad del personal Imagen

Fuente: Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: CENTRUM

Finalmente, el último elemento del plan estratégico (e) las estrategias competitivas básicas, que son un aspecto importante a considerar en la planeación de la estratégica, ya que viene a ser la forma de lidiar con la competencia. Uno de los autores más conocidos que abordaron este asunto fue Michael Porter, citado por Amaru (2009), propone tres estrategias competitivas básicas: diferenciación, liderazgo de costos y de enfoque.

Estrategia de Diferenciación, consiste en intentar proyectar una sólida identidad propia para el servicio o producto, que lo distinga con claridad de los competidores. Eso significa hacer énfasis en una o más ventajas competitivas, como la calidad, el servicio, prestigio para el consumidor, estilo del producto o aspecto de las instalaciones.

Estrategia de Liderazgo de costos, tiene el propósito de ofrecer un producto o servicio más económico.

Estrategia de Enfoque, es la concentración o nicho y consiste en elegir un nicho o segmento del mercado y enfocarse en él. Cuando se adopta esta estrategia, la empresa intenta dominar los recursos para explotar el nicho elegido de la mejor forma posible, en lugar de enfrentar a todos los competidores en el mercado.

Por lo tanto, la estrategia competitiva consiste en ser mejor organización y la elección depende de: (1) los productos o servicios que ofrece; (2) el público objetivo o (3) los mercados donde compete.

Para entender mejor cada una de las estrategias y lograr identificar la que se adecua a las características de la Organización de Base Productiva se tiene la figura 3: modelo de estrategias competitivas básicas.

Figura 3: Modelo estrategias competitivas básicas



Fuente: Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Herramienta 2: Estructura organizacional

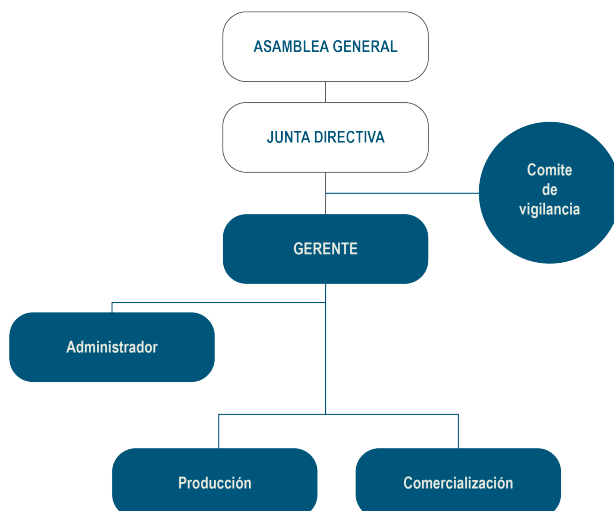
Es un mecanismo de coordinación para los integrantes de la organización y las principales unidades operativas, además es el resultado de las decisiones tomadas con el fin de establecer la forma de trabajo y los niveles de autoridad en una organización. La estructura organizacional está representada por el organigrama, que vendría a ser una especie de radiografía, donde se evidencia la distribución e interrelacionamiento de las unidades orgánicas o áreas. (Amaru, 2009)

Louffat, hace la siguiente analogía “*extrapolando recursos figurativos de la anatomía y la fisiología del hombre, el organigrama puede ser comparado con el organismo humano. Así como el cuerpo está compuesto por diversos órganos, cada uno de los cuales cumple funciones específicas – sinérgicamente relacionadas-, las organizaciones tienen estructuras formadas por unidades orgánicas cuyo funcionamiento les da vida, les permite operar.*” Ver figura 4: modelo de organigrama.

Para que la estructura organizacional pueda ser eficaz y eficiente en su desempeño y aplicación, el organigrama debe: Representar a la institución tal y como es en la actualidad; Utilizar los símbolos y líneas estandarizados para que puedan ser entendidos por todos los integrantes, tener un diseño e interpretación sencilla, la información debe estar ordenada de forma adecuada para que le de consistencia de forma y fondo y debe contener lo necesario para representar la realidad organizacional.

El modelo de organigrama que más se adecua al estilo de dirección de las Organizaciones de Base Productivas es el lineal, porque se basa en el principio de la jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando. Con ello la estructura se orienta burocráticamente hacia el proceso. Es un diseño aconsejable para organizaciones dedicadas a actividades productivas simples o MIPYMES y con procesos poco sofisticados, dada su eficacia en la supervisión de las tareas y el control de los resultados.

Figura 4: Modelo de organigrama para Organizaciones de Base Productivas



Fuente: Adaptado de Bueno, E. (2004). *El Gobierno de la Empresa: En busca de la transparencia y confianza*. Madrid: Pirámide.

Herramienta 3: Plan operativo (PO)

Es necesario conocer que es la planeación operativa; para Meza, Morales y León (2003), se deriva de la planeación estratégica y es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas, actividades y recursos establecidos por la organización, durante un periodo determinado de tiempo.

La planeación operativa tiene como herramienta al plan operativo anual (POA), instrumento fácil y práctico de gestión, monitoreo y evaluación para lograr las metas operativas en horizontes de tiempos cortos. (Montana y Charnov, 2018; Griffin, 2011), también permite la verificación del cumplimiento de las actividades planificadas, del uso de los recursos y la reformulación que se deriva de la constatación (Burgwal y Cuéllar, 1999). Ver Figura 5: Diagrama de Gantt.

Una vez elaborado el POA, se puede resumir las actividades y plazos de ejecución en una sub herramienta de planificación llamada Diagrama de Gantt.

Figura 5: Modelo diagrama de Gantt para la construcción del Plan Operativo

Actividades	AÑO																											
	MES				MES				MES				MES				MES				MES				MES			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4

Fuente: Adaptado de Díaz, F. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José, Costa Rica: EUNED.

Herramientas 4: Estrategias de diferenciación de productos y servicios:

Son estrategias enfocadas en ofrecer productos o servicios diferentes a los que ofrece la competencia y que cumplen con los criterios de selección de los compradores (Johnson y Scholes, 2001). Pero, esto será posible si el consumidor o cliente percibe las diferencias significativas de los productos; según Kotler (2014), se debe ofrecer información que resulte atractiva como: atributos físicos, servicios complementarios, de pre o post compra, etc. el objetivo es mostrar un producto de mejor calidad, con servicio personalizado y adaptado al ritmo o estilo de vida de los consumidores. Otro aspecto que en la actualidad marca la diferencia, es la imagen que tiene la organización ante la comunidad, si esta goza de una buena reputación, sus productos o servicios serán diferenciados y consecuentemente comprados o adquiridos (Ferrel y Heartline, 2006).

Tabla 2: Matriz de diferenciación

AMPLIACIÓN	MERCADO OBJETIVO	COMPETENCIA
¿Cómo comunicar en cada punto de contacto?		
DIFERENCIAL		
¿Cuál es el elemento diferencial de nuestra marca?	¿Para quiénes queremos ser relevantes?	¿Qué están diciendo los competidores?
GUIÓN COMERCIAL		
Argumentos que sustentan el diferencial		

Fuente: Adaptado de Pumpin, Cuno & García. (1994). *Estrategia empresarial, cómo implementar la estrategia en la empresa*. España: Díaz de Santos.

Herramienta 5: Estrategia de posicionamiento:

Estrategia que consiste en desarrollar un atributo o características concedido por su público objetivo para que ocupe un lugar especial en la mente del mismo (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2000).

Para crear posicionamiento es necesario: (a) análisis de mercado, que ofrece información clara sobre el nivel, tendencia y sectorización de la demanda, preferencias y necesidades de los diferentes segmentos de consumidores y las percepciones de la competencia; (b) análisis corporativo interno, este permite identificar los recursos (financieros, humanos y los

conocimientos prácticos o habilidades adquiridas con el tiempo) de mercado que puede ofrecer sus productos; (c) análisis competitivo, ideal para analizar a los competidores (directos, indirectos o entrantes), conocer sus debilidades y fortalezas para así identificar oportunidades y poder diferenciar los productos o servicios.

El resultado de integrar los tres análisis es la manifestación de posicionamiento en el mercado. Con esta información es posible construir un plan de acción que permita lograr la posición esperada en la mente del público objetivo.

Herramienta 6: Estrategia de Mix Marketing:

También conocido como estrategia de mezcla de mercadotecnia, y consiste en el uso de variables controlables que una empresa utiliza para obtener información del mercado y alcanzar el nivel deseado de ventas (Kotler y Armstrong, 2008 y American Marketing Association, 2016).

Las variables que componen el mix marketing son:

Producto, palabra que abarca bienes, objetos tangibles o servicios. Es un conjunto de atributos que el cliente adquiere como medio de satisfacción de sus deseos y necesidades; dicho producto o servicio ofrece un beneficio que puede ser racional o emocional.

Plaza, o el mercado, es el conjunto de personas y clientes que desean o necesitan determinados productos y servicios, que están dispuestos a adquirirlos y tienen el poder adquisitivo para ello. El conocer el mercado implica el conocimiento de los clientes y la segmentación o división del mismo, en clases o categorías. El principal criterio para segmentar el mercado es la distinción entre los tipos de consumidores o clientes. Algunos de los criterios más comunes de segmentación del mercado son: (1) tamaño del cliente: clasificación según las cantidades compradas, (2) clasificación económica: según los ingresos; (3) ramo de negocios del cliente, (4) Grupos etarios, (5) Sexo, (6) Localización geográfica y (7) Hábitos de consumo.

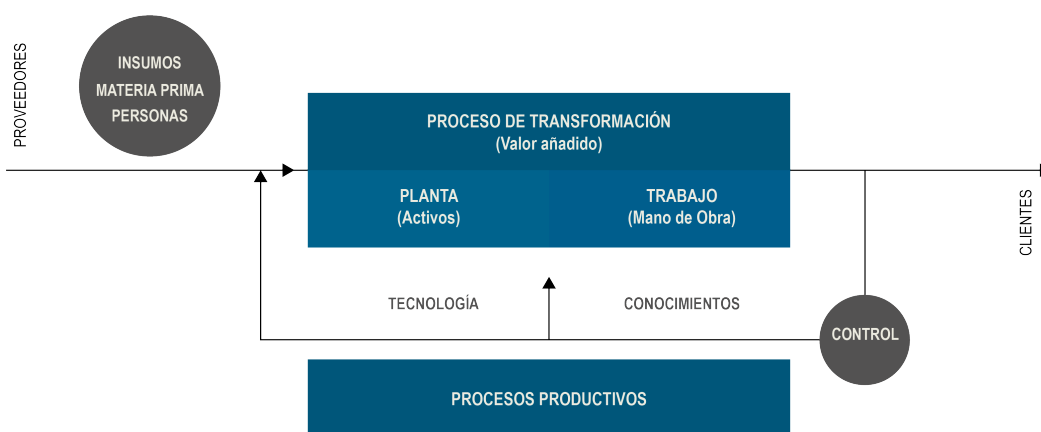
Precio, el definir el precio del producto o servicio es una de las decisiones más complejas al implantar una estrategia; este depende de muchos factores, como la composición de los costos del producto o servicio, la disposición y las posibilidades del cliente, el tipo de producto o servicio, la competencia y etapa del ciclo de vida en que el producto se encuentra.

Promoción, uno de los más importantes recursos para ejecutar estrategias es el esfuerzo promocional. La promoción comprende el uso de técnicas de publicidad que utiliza medios convencionales y publicidad formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos y tiene como fin: (a) informar al cliente o público objetivo sobre productos y servicios, (b) dar a conocer la empresa y (c) convencer a las personas de consumir el producto o servicio.

Herramienta 7: Mapa de procesos

Esta es una visión holística de los procesos que se desarrollan en una organización y forma parte de la gestión que debe de realizar para aumentar la productividad. La gestión de procesos ayuda a identificar, medir, describir y relacionar para describir, mejorar, comparar o rediseñar los procesos; para lograrlo se construye un mapa; herramienta que muestra todos los procesos de una empresa y permite una visión global de sus actividades (Bravo, J. 2008).

Figura 6: Modelo de mapa de procesos



Fuente: Lopez, V. (2008). *Gestión Eficaz de los procesos productivos*. Bilbao, España: RGM

Herramienta 8: Documentos de registro:

Herramienta que ayuda a llevar un control de la información en cada etapa de los procesos, desde la obtención de insumos o materia prima, hasta la entrega de productos a los consumidores o clientes.

Los documentos de registro, son formatos que contienen información de los proveedores, inventario, acopio, compras, clientes y ventas.

Herramienta 9: Control a través del uso de las CINCO SS:

Programa de trabajo que consiste en desarrollar actividades de orden e identificación de obstáculos en el lugar de trabajo, con el propósito de mejorar el ambiente laboral, la seguridad de los colaboradores y la productividad de los equipos de oficina, teniendo como resultados mejora en la calidad, eliminación de tiempos muertos y reducción de costo (Miranda F., Chamorro A. y Rubio S. 2007).

Las CINCO SS son conceptos basados en principios japoneses cuyos nombres empiezan con “S” y que componen 5 pasos de un proceso ordenado; Seiri (arreglo apropiado), Seiton (orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (estado de limpieza o pureza) y Shitsuke (disciplina); todos estos principios buscan conseguir que una empresa sea un modelo de organización, limpieza,

seguridad e higiene; la implementación de esta herramienta requiere del compromiso de la alta gerencia y la dirección de un líder para que puedan llevar a la organización a la implantación del modelo como parte de sus procedimientos de trabajo. Su aplicación garantiza evidenciar resultados a corto plazo (Miranda. F, Chamorro. A y Rubio. S, 2007 y Rosas. J, 2016).

Tabla 3: Implementación para las CINCO SS

Etapas	Qué	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Cuándo
Planificación de la puesta en marcha							
Descarte							
Organización							
Limpieza							
Higiene							
Autodisciplina							

Fuente: SEBRAE (2016) *Manual del Empresario. CINCO SS para las MYPE*. Cajamarca, Perú: PSGC.

Herramientas 10: Proyección de ventas

Es la planificación de las ventas que la organización productiva realizará en el futuro; esta proyección se alinea a las estrategias de marketing, puesto que su objetivo es establecer metas en términos de ingresos mensuales y anuales; también tiene como fin establecer metas de costos, gastos e inversiones para un determinado periodo de tiempo. Esta herramienta se construye a partir de los resultados históricos y las tendencias identificadas por los miembros de la organización.

Para la proyección de ventas es necesario: Investigar un perfil del público objetivo para desarrollar un reporte sobre sus tendencias, reunir datos históricos que muestren las ganancias generadas por la organización en los últimos años, identificar la localización geográfica de ventas, determinar la cantidad de producción destinada a la venta, traducida en la moneda local e investigar los productos de la competencia y su cuota de mercado para determinar cómo afecta las ventas y el posicionamiento del producto.

Herramienta 11: Estimación de costos de producción y precio unitario:

Los costos de producción vienen a ser los gastos necesarios para mantener una línea de producción y así garantizar la supervivencia económica de la organización a través de las ventas, que son: el ingreso obtenido de los bienes vendidos al mercado y el precio obtenido. El costo de producción según De Alba (2017) tiene dos características: (1) para producir bienes y/o servicios se tiene que gastar (invertir); que significa, generar un costo y (2) los costos generados deben ser mantenidos tan bajos como sea posible y al mejorar el proceso de producción, eliminar los innecesarios; entonces, los costos vienen a ser el valor monetario

de los recursos que se producen, esto exige a la organización productiva sumar esfuerzos y recursos para producir u ofrecer los productos o servicios que ofrece (Garcia, 2008 y Del Río, 2011) según la actividad, existen diferentes tipos de costos; en el caso de Organizaciones de Base Productivas y considerando las actividades que desarrollan, se ha podido identificar los tipos de costos que se presentan en su cadena productiva (Ramírez, D. 2008):

Costos de producción: son los que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos elaborados. Son tres elementos los que integran el costo de producción: materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos.

Costos de venta: son los que se generan al comercializar los productos terminados.

Costos de administración: son los que se originan en el área administrativa; o sea, los relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa.

Costos financieros: son los que se originan por la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su producción. Podemos identificar entre los costos financieros a los costos variables, gastos proporcionales al volumen de producción distribución; y los costos fijos, que son los gastos que sostienen la estructura operativa de la empresa; es decir, aquellos costos que permanecen constantes en su magnitud.

Para lograr una adecuada estimación de costos de producción es necesario tener la proyección de ventas mensual y calcular la estimación del costo fijo y variable mensual, para ello es necesario aplicar las siguientes formulas:

Figura 7: Formulas para estimar los costos de producción

$$\begin{aligned} \text{Costo Variable Unitario (CVU)} &= \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Unidades totales}} \\ \text{Costo Fijo Unitario (CFU)} &= \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Unidades totales}} \\ \text{Costo Unitario Total (CTU)} &= \text{CVU} + \text{CFU} \end{aligned}$$

Fuente: Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc. Graw Hill.

Herramienta 12: Cálculo del punto de equilibrio:

Cada unidad de producto vendida, debe rendir un ingreso en exceso de su costo variable para así cubrir los costos fijos y generar utilidad. El punto de equilibrio (PE) genera utilidad es cero, esto quiere decir que, si la empresa logra producir y vender un volumen superior al de su

punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio, si no logra alcanzar el nivel de producción correspondiente a su punto de equilibrio, sufrirá pérdidas (Yermanos. V y Correa. L, 2011).

Los métodos para calcular el punto de equilibrio permiten tener una visión general sobre los caminos a nivel productivo que debe seguir la organización y para establecerlos, es necesario utilizar las siguientes formulas:

Figura 8: Formulas para determinar el punto de equilibrio

$$\text{Margen de Contribución Unitario (MCU)} \\ \text{Precio del producto sin IGV} - \text{Costo de Valor Unitario}$$

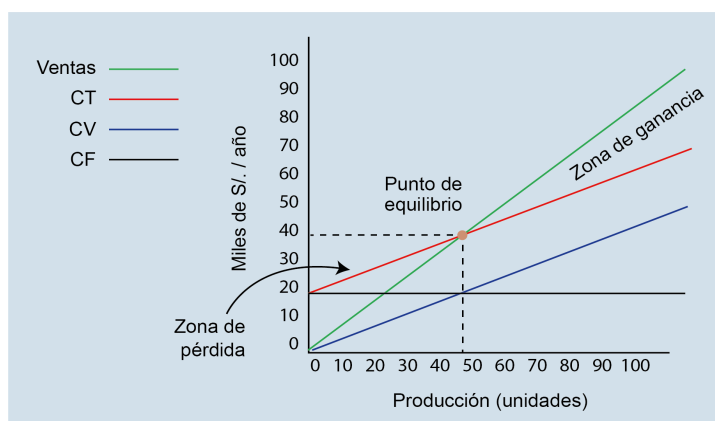
Punto de Equilibrio

$$\text{PE (Unidades)} = \text{Costo Fijo Total} / \text{MCU}$$

Fuente: Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc. Graw Hill.

Para ilustrar los cálculos presentados anteriormente, se puede emplear una gráfica del punto de equilibrio, que viene a ser una muestra de la relación entre el costo, el volumen y las ganancias.

Figura 9: Punto de equilibrio



Fuente: Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc. Graw Hill.

También se puede emplear esta gráfica del punto de equilibrio para determinar las pérdidas o ganancias en cualquier volumen de ventas. La ventaja de una gráfica de beneficios es que se puede leer muy fácilmente, así se podrían indicar mejor las relaciones costo-volumen-ganancias. En una gráfica del punto de equilibrio se representan en el eje vertical los costos y gastos. La escala horizontal se emplea para indicar el volumen de ventas, que se puede expresar en unidades de ventas, horas de mano de obra directa, horas máquina, porcentaje de capacidad u otros índices de volúmenes apropiados.

Herramienta 13: Flujo de caja

Es una herramienta financiera que muestra el saldo de los ingresos menos los egresos de efectivo generados por una actividad productiva, en un periodo determinado. Esta

herramienta ofrece a las organizaciones productivas, lo siguiente: Conocer la liquidez de la empresa, controlar el movimiento del efectivo, establecer el nivel mínimo de efectivo, para identificar los periodos de déficit o excedente, identificar la necesidad mínima de efectivo, para fijar políticas de financiamiento, permitir la adecuada toma de decisiones sobre el uso y destino del efectivo y equivalente de efectivo (nuevas inversiones, segmentos operativos, etc.) e identificar las fuentes de valor agregado, apalancamiento y el nivel de rentabilidad actual en función del valor de la empresa.

Para las ODBP se aplicó los Flujo de caja operativo o económico, conformado por los ingresos y egresos propios de la actividad económica; este flujo de caja no incluye en su cálculo los ingresos y egresos de efectivo vinculados al financiamiento, ni deudas con terceros. Bajo este criterio, se presume que la empresa se solventa económicamente con sus recursos propios (flujos operativos).

El objetivo del estado de flujo de caja es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo, esta información, ayuda a los miembros de la organización a: Evaluar su capacidad para generar flujos de efectivo positivos y cumplir con sus obligaciones contraídas; repartir utilidades en efectivo y facilitar la determinación de las necesidades de financiamiento, por lo tanto se utiliza el método de entradas y salidas de efectivo, que identifica las entradas de efectivo y las salidas de efectivo generadas por las actividades operacionales y aquellas no operacionales. Esta identificación permite detectar si el incremento o desarrollo de la liquidez son financiados por recursos propios o extraordinarios (Hirache, 2013).

II.2.4. Competitividad:

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados competitivos, en los que el cliente puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Esto lleva a que las organizaciones u empresas busquen mejorar la integración e interrelación de sus actividades.

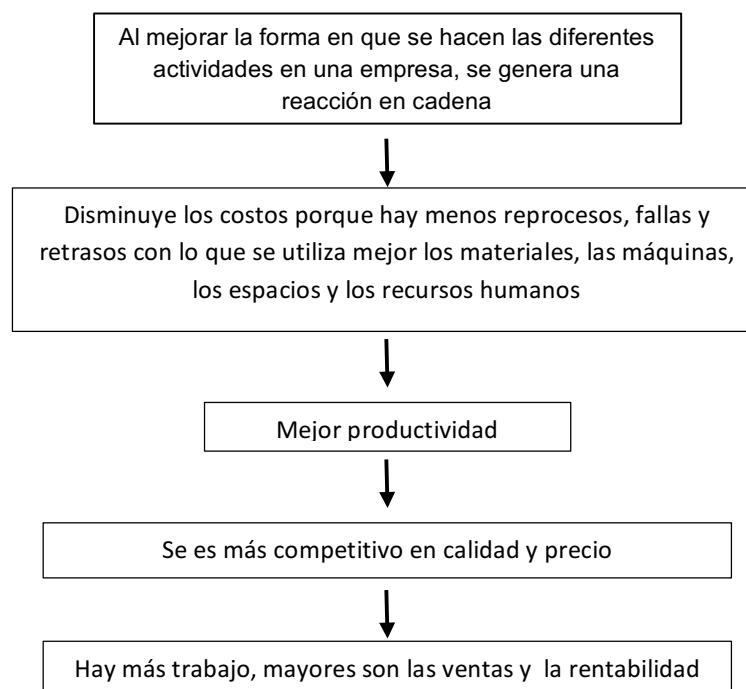
Los elementos significativos para la satisfacción de los clientes y/o consumidores, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por: la calidad del producto, el precio y la rentabilidad. Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad, a menor precio y consecuentemente mayores ventas y rentabilidad reflejada a través del análisis de costo beneficio.

La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto; el precio es lo que el consumidor final paga por el bien o servicios que lo satisface y la rentabilidad que viene a ser la relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.

Está comprobado que producir un productos o servicios de mejor calidad tienen costos más bajos y esto se manifiesta directamente en una mayor rentabilidad, esto es posible gracias a la mejora de fallas o equivocaciones como: reprocesos y retrasos, elaboración de productos malos, fallas en los procesos de producción, presión a los trabajadores, problemas con los proveedores y un clima organizacional inestable.

En resumen, la competitividad se define como la capacidad de una empresa de generar valor para el cliente, los proveedores y los accionistas, de mejor manera que sus competidores esta capacidad se evidencia a través del siguiente esquema que muestra que al mejorar la forma en que se hacen las diferentes actividades en una empresa, se genera una reacción en cadena (Gutiérrez, 2010).

Figura 10: Esquema de Competitividad



Fuente: Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc. Graw Hill.

III. HIPÓTESIS

III.1. Hipótesis:

Las herramientas de gestión influyen significativamente en la competitividad de organizaciones de base Productivas en el distrito de Cajamarca 2017.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 4: Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Dimensiones de las capacidades de gestión	Categorías	Indicador de mejora de la gestión empresarial	Metodología e Instrumentos
Herramientas de gestión	Independiente	<p>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: Definición conceptual: Técnicas, aplicaciones, controles, sistemas o metodologías que ayudan a gestionar y hacer frente a los constantes cambios del mercado, mejora en los procesos, toma de decisiones y asegurar una posición competitiva (Mazuela, 2012). Definición operacional: Las herramientas de gestión utilizan la gestión empresarial en Organizaciones de Base, Gestión de Marketing, Gestión de Operaciones y Gestión Financiera como dimensiones para medir el impacto en la Organizaciones de Base Productiva.</p>	Gestión empresarial en Organizaciones de Base	Plan Estratégico	Nivel de avance de los objetivos estratégicos	<p>Metodología: Casos</p> <p>Instrumentos: Lista de cotejo (Anexo N° 1 e ítem 1 del Anexo N° 2)</p> <p>Entrevistas semiestructuradas (Anexo N° 2, ítem 6 a 11)</p>
				Estructura organizacional	Nivel de implementación del organigrama	
				Plan Operativo	Número de Planes Operativos Anuales formulados Nivel de cumplimiento de los POA	
			Gestión de Marketing	Estrategias de diferenciación	Nivel de efectividad de las estrategias de diferenciación utilizadas	
				Estrategias de posicionamiento	Nivel de efectividad de las estrategias de posicionamiento utilizadas	
				Estrategia de Marketing Mix	Nivel de impacto del plan de marketing implementado	
			Gestión de Operaciones	Mapa de procesos	Nivel de mejora en los procesos	
				Documentos de Registro	Nivel de seguimiento y control en el desarrollo de las actividades	
				Control de Calidad a través de las CINCO SS	Mejora en la calidad del producto	
			Gestión Financiera	Proyección de ventas	Incremento de ventas	
				Estimación de costos de producción y precio unitario	Nivel de control de los costos Nivel de intervención en la fijación del precio.	
				Cálculo del Punto de equilibrio	Nivel de conocimiento sobre el volumen de venta mínimo para no tener pérdidas.	
				Flujo de Caja	Nivel de conocimiento del ingreso y egreso de efectivo	
Competitividad	Dependiente	<p>COMPETITIVIDAD: Definición Conceptual: La capacidad de una empresa de generar valor para sus clientes, los proveedores y los accionistas de mejor manera que sus competidores, permitiéndole alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado (Gutiérrez, 2010). Definición operacional: La competitividad utilizar las dimensiones de calidad, ventas y relación costo / beneficio para medir el impacto de las Organizaciones de Base Productivas.</p>	Calidad		Nivel de la calidad del producto	<p>Metodología: Casos</p> <p>Instrumentos: Entrevistas semiestructuradas</p>
			Ventas		Nivel de ventas	
			Relación costo/beneficio		Nivel de ganancia por producto y/o servicio	

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipos y diseño de investigación:

Investigación no experimental para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p. 152).

Diseños transeccionales (transversales) para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). "Investigaciones que recopilan datos en un momento único" (p. 154).

Estudios descriptivo para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que se a sometido a análisis (p. 44).

IV.2. Unidad de estudio:

Es un estudio de casos en el que las unidades de estudio fue el líder de las organizaciones de base que han participado del Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base, trabajado por ALAC y FONCREAGRO, organismos corporativos de Yanacocha.

La selección de estas unidades de estudio se explica en el acápite siguiente.

IV.3. Población y muestra:

La población estuvo constituida por las 17 Organizaciones de Base Productivas ganadoras de los Concursos de Pequeños Proyectos Productivos desarrollados entre el 2008 y 2015, además son participantes del Programa de Fortalecimiento en Gestión Empresarial, ambos ejecutados por la Asociación Los Andes Cajamarca (ALAC) organismo corporativo de la empresa Minera Yanacocha.

Para la selección de la muestra se estableció los siguientes criterios de inclusión y exclusión, y así determinar los casos de estudio:

Tabla 5: Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de Inclusión y Exclusión	Condición de los casos seleccionados
Zona geográfica	Localizados en el distrito de Cajamarca para facilitar el trabajo de campo de la investigación.
Situación Legal	Asociaciones de Productores constituidos legalmente y con RUC.
Actividad empresarial actual	Producción y comercialización de productos agropecuarios o textiles y crianza de animales menores.

Participación en los concursos de pequeños proyectos productivos	OdBP ganadoras de los concursos convocados por ALAC Yanacocha entre el 2008 y el 2015.
Participación en el Programa de fortalecimiento de competencias empresarial de los líderes de OdBP	Líderes han participado en la capacitación sobre herramientas de gestión empresarial y la OdB ha recibido asistencia técnica para la implementación de las herramientas que ha brindado la ALAC Yanacocha.
Predisposición para brindar información	Asociados de las OdB con disposición para brindar información sobre la implementación de las herramientas de gestión y los resultados obtenidos

Fuente: Asociación Los Andes de Cajamarca, (2008). *Bases del concurso de pequeños proyectos productivos*. Cajamarca, Peru.

IV.4. Muestra:

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando 3 organizaciones de base Productivas del distrito de Cajamarca ganadoras de los concursos de pequeños proyectos productivos promovidos por ALAC | Yanacocha entre el 2008 y 2015. Los tres casos son los siguientes:

a. Asociación de Industria Textilera “El Progreso”

Objetivo: Fortalecer el enfoque empresarial y productivo de las Mujeres Emprendedoras.

La Asociación de Industria Textilera El Progreso inició en el año 2014 con un total de 10 socias. Es una organización dedicada a la confección textil industrial y a la comercialización de prendas de vestir. Previo a su formalización, la iniciativa participó en el segundo semestre del 2013 en el quinto Concurso de Pequeños Proyectos Productivos convocado por ALAC | Yanacocha.

Para tal efecto, presentaron el proyecto “Fortalecimiento empresarial y productivo de mujeres emprendedoras”, que al ser uno de las cuatro iniciativas ganadoras, se les permitió acceder a equipos, insumos y capacitación por un monto de S/ 66 000 soles.

Entre diciembre del 2015 y mayo del 2016, fue una de las 17 OdBP que participaron en el Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base, financiado por ALAC | Yanacocha y FONCREAGRO, y ejecutado por el Instituto de Gestión y Desarrollo (IGD). En la fase de capacitación participaron la presidenta y una socia, y en la fase de asistencia técnica participaron las 8 socias.

El fortalecimiento productivo les permitió a todas las socias aprender a confeccionar productos textiles básicos.

Actualmente la Asociación se encuentra en etapa de crecimiento; vienen desarrollando productos demandados por sus clientes, estableciendo una marca y presentación ya definida; sin embargo, aún requieren fortalecer sus capacidades técnicas productivas para mejorar la calidad de sus productos.

Un punto a resaltar de la organización es la inclusión de grupos vulnerables, debido a que todas

las integrantes son mujeres de clase económica y social pobre, las cuales ya han obtenido beneficios debido a su organización a pesar de contar con capacidades gerenciales limitadas y a su escaso apalancamiento de recursos.

El Progreso, realiza el proceso productivo de confección de ropa de vestir, iniciando con la adquisición de los insumos, el diseño en la tela y la confección de prendas. El borde y estampado es tercerizado para finalmente las prendas puedan ser entregadas a los clientes en el plazo establecido. La capacidad máxima de la asociación es de 500 productos al mes.

b. Asociación de productores agropecuarios de crianza de animales menores “La Flor de Coñor”

Objetivo: Mejorar los ingresos de las familias de la asociación de productores agropecuarios en la crianza de animales menores, mediante la producción tecnificada y articulación comercial de cuyes, con enfoque orgánico y sanitario.

La Asociación se inició en el 2008 para la ejecución de un proyecto impulsado por Cáritas del Perú sobre el mejoramiento de forraje con un total de 18 socios. En la actualidad se encuentra en proceso de fortalecimiento de capacidades y uso de herramientas de gestión empresarial por parte de sus líderes para mejorar el desarrollo del producto y su comercialización a potenciales clientes de manera colectiva.

Esta OdBP participó en el segundo semestre del 2013 en el quinto Concurso de Pequeños Proyectos Productivos convocado por ALAC | Yanacocha.

Para tal efecto, presentaron el proyecto “Mejoramiento de los ingresos de las familias de la Asociación de Agropecuarios en la Crianza de Animales Menores Flor de Coñor”, que al ser uno de las cuatro iniciáticas ganadoras, les permitió acceder a equipos, insumos y capacitación por un monto de S/ 66 000 soles.

Entre diciembre del 2015 y mayo del 2016, fue una de las 17 OdB que participaron en el Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base, financiado por ALAC | Yanacocha y FONCREAGRO, y ejecutado por el Instituto de Gestión y Desarrollo (IGD). En la fase de capacitación participaron la presidenta y un socio. En la fase de asistencia técnica participaron 10 socios.

La Asociación Flor de Coñor, realiza su proceso productivo de crianza de cuyes de manera paralela a la producción, manejo y mantenimiento de alfalfa. Para la crianza, se desarrolla la instalación y adecuación de los galpones y pozas, llegando a ubicar en cada poza un máximo de 8 hembras y un macho. Los 18 socios realizan la comercialización de cuyes cuando éstos cumplen los 2,5 a 3 meses de edad, llegando a pesar entre 900 gr. a 1 kg. cuando están vivos, de 800 gr a 900 gr cuando son beneficiados y un peso máximo de 400 gr cuando son gazapos. La capacidad productiva de la organización es de 1 500 cuyes en total, teniendo una producción por socio de 83 cuyes al año y una venta de 200 cuyes mensuales.

La mayoría de los socios de la Asociación “La Flor de Coñor”, no cuentan con galpones implementados, ni equipados; es por ello que su capacidad de producción se ve reducida y la calidad de todos los cuyes de los socios no está estandarizada. A pesar de ello, todos los socios cuentan con parcelas destinadas a la producción de forraje con el cual alimentan a sus cuyes y así logran obtener un producto orgánico, de sabor natural y con un bajo costo de producción.

c. Asociación de Productores Agropecuarios HOSTIFRESCAJ

Objetivo: Fortalecer la organización mediante la generación de competencias en gestión empresarial, mejoramiento productivo y articulación comercial de hortalizas con un enfoque 100% natural y manejo sanitario.

La Asociación fue fundada el 25 de agosto de 2013 y actualmente está integrada por 7 socios. Es la primera organización dedicada a la producción y venta de hortalizas con un enfoque 100% natural y manejo sanitario de Cajamarca.

Esta OdBP participó en el segundo trimestre del 2015 en el séptimo concurso de pequeños proyectos productivos convocado por ALAC | Yanacocha. Para tal efecto, presentaron el proyecto “Fortalecimiento organizacional de la Unión de Crédito y Ahorro Hortifrescaj, mediante la generación de competencias en gestión empresarial, mejoramiento productivo y articulación comercial”, que al ser uno de las cuatro iniciáticas ganadoras, les permitió acceder a equipos, insumos y capacitación por un monto de S/ 66 000 soles.

Entre diciembre del 2015 y mayo del 2016, fue una de las 17 OdBP que participaron en el Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base, financiado por ALAC | Yanacocha y FONCREAGRO, y ejecutado por el Instituto de Gestión y Desarrollo (IGD). En la fase de capacitación participaron la presidenta y un socio. En la fase de asistencia técnica participaron 10 socios.

En la actualidad la Asociación se encuentra en proceso de fortalecimiento de capacidades de producto, capacidades gerenciales y uso de herramientas de gestión empresarial por parte de sus líderes. Su articulación al mercado es limitada, motivo por el cual la asociación no cuenta con contratos que permiten garantizar sus ventas. Un factor rescatable es la calidad de sus productos, debido a que actualmente la asociación cuenta con dos invernaderos los cuales aseguran una excelente calidad, el cuidado fitopatológico y la presentación e higiene de las hortalizas. Su desarrollo de base es aceptable debido a que la asociación cuenta con buen nivel de organización, iniciativa, emprendimiento y trabajo en equipo; razones por las cuales han conseguido la instalación de nuevas tecnologías y técnicas para el mejoramiento de sus procesos productivos.

La Asociación realiza la producción en el campo de hortalizas, luego ésta se trasladada, de cada uno de los socios a la planta de acopio ubicada en el Km 8 de Huambocancha, carretera a Bambamarca. En la planta de procesamiento se realiza la limpieza, desinfección y empaquetado de las hortalizas según los requerimientos de los clientes y finalmente, las

hortalizas son trasladadas al mercado local o al cliente, según corresponda. Uno de sus logros ha sido la venta a empresas como: Aramark, Menú Express y supermercados Castope, alcanzando ventas de 1 tonelada semanal.

IV.5. Técnicas e instrumentos:

IV.5.1. Técnicas de recolección y análisis de datos:

Los instrumentos de recojo de datos fueron:

- Revisión bibliográfica de Informe final de ALAC | Yanacocha sobre el Programa de fortalecimiento de competencias empresariales para líderes de organizaciones de base productivas.
- Entrevista semiestructurada.

Los instrumentos para el análisis de datos fueron:

- Lista de cotejo, que se elaboró en base a los instrumentos de recojo de datos.
- Sistematización cuantitativa y cualitativa de las respuestas de las personas entrevistadas en las tres OdBP.

IV.5.2. Procedimientos:

La utilización de los instrumentos de recojo de datos se aplicó del siguiente modo:

- En el Informe final de ALAC | Yanacocha sobre el Programa de fortalecimiento de competencias empresariales para líderes de organizaciones de base se identificó las tres OdBP y las herramientas de gestión sobre las que se capacitó y brindó asistencia técnica.
- Las entrevistas se aplicaron en cada una de las tres OdBP consideradas como unidades de estudio, al presidente de la OdBP y al especialista monitor que soporta la implementación de las herramientas de gestión utilizadas. Por lo tanto, el resultado obtenido está determinado por el nivel de conocimiento y apreciaciones de las personas entrevistadas en cada una de las tres OdBP.

En relación a los instrumentos para el análisis de los datos, se aplicó del siguiente modo:

- La lista de cotejo se utilizó para identificar y comparar las herramientas de gestión en tres momentos: Herramientas con conocimiento transferido a través de la capacitación y asesoría, herramientas implementadas y herramientas operativas o en uso en el momento de la entrevista.

También se aplicó lista de cotejo para comparar las mejoras obtenidas por las tres OdBP por el uso de las herramientas de gestión en cada una de las dimensiones establecidas.

Para la sistematización de las entrevistadas en las tres OdBP se diferenciaron las respuestas de carácter cualitativo de las de carácter cuantitativo. La información cualitativa se sistematizó para explicar los resultados obtenidos con las respuestas de carácter cuantitativo.

En el caso de la identificación de las mejoras logradas en la gestión, si bien es de carácter cualitativo, se establecieron niveles cuantitativos de mejora, lo que permitió obtener data cuantitativa.

IV.5.3. Métodos de cálculo:

A fin de determinar de manera cuantitativa las herramientas implementadas y operativas, se trabajó una relación porcentual respecto al total de herramientas en las que fueron capacitados y asesorados los líderes y equipos técnicos de las tres OdBP.

Para determinar de manera cuantitativa el nivel de mejora logrado por la implementación y operación de las herramientas de gestión y su nivel de competitividad, las mejoras se midieron a través de los indicadores seleccionados. Teniendo en cuenta que el carácter de dichos indicadores es cualitativo, se estableció la siguiente escala numérica.

1= NADA; 2: POCO; 3: REGULAR; 4; ALTO; 5: MUY ALTO

La identificación del nivel de mejora solamente se ha aplicado para las herramientas implementadas y en operación, más no para las que fueron capacitados, pero no se implementaron, ni para las que fueron capacitados y se implementaron, pero no se mantienen operativas.

Mediante el uso de la escala numérica de las mejoras logradas en la gestión, se ha determinado cuantitativamente a nivel de cada OdBP y en conjunto para los tres casos, las mejoras derivadas de cada herramienta implementada y en operación. Asimismo, aplicando promedios simples, se ha determinado el nivel de mejoras por cada dimensión de gestión (organización empresarial, de marketing, de operaciones y de finanzas) establecidas en el estudio de base e informe final del Programa de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Líderes de Organizaciones de Base, financiado por ALAC | Yanacocha y FONCREAGRO y para el conjunto de variables que componen la gestión empresarial, así como para el conjunto de las tres OdBP.

Las formulas aplicadas son las siguientes:

$$\text{Grado de mejora de la gestión de las tres OdB} = \frac{\Sigma \text{Escala del grado de mejora de la gestión de las tres OdB}}{\text{Número de registro en indicadores de mejora de la gestión de las tres OdB}}$$

$$\text{Grado de mejora de la dimensión de la gestión empresarial en Organizaciones de Base} = \frac{\Sigma \text{Escala del grado de mejora de la gestión empresarial en Organizaciones de Base de las OdBP}}{\text{Número de registros en indicadores de mejora de la gestión empresarial en Organizaciones de Base}}$$

$$\text{Grado de mejora de la dimensión de gestión de marketing} = \frac{\Sigma \text{Escala del grado de mejora de la gestión de marketing de las tres OdB}}{\text{Número de registros en indicadores de mejora de la gestión Marketing}}$$

$$\text{Grado de mejora de la dimensión de gestión de operaciones} = \frac{\Sigma \text{Escala del grado de mejora de la gestión de operaciones de las tres OdB}}{\text{Número de registros en indicadores de mejora de la gestión de operaciones}}$$

$$\text{Grado de mejora de la dimensión de gestión Financiera} = \frac{\Sigma \text{Escala del grado de mejora de la gestión financiera de las tres OdB}}{\text{Número de registros en indicadores de mejora de la gestión financiera}}$$

VI. RESULTADOS

A través del estudio realizado a las tres OdBP capacitadas y asesoradas en la aplicación de herramientas de gestión por ALAC | Yanacocha con el propósito de mejorar su competitividad en los mercados en los que desarrollan sus actividades, se determina para cada objetivo de la Tesis, los resultados que han logrado y la correspondiente comprobación de la hipótesis. El análisis se realizó en tres niveles: general (análisis comparativo de las tres OdBP y de todas las herramientas), a nivel de cada herramienta, y a nivel de cada OdBP.

VI.1. Resultados a nivel del proceso de transferencia, implementación y operación de las herramientas de gestión

Este resultado está vinculado al primer objetivo específico de la presente Tesis, que es: determinar cual de las dimensiones de las herramientas de gestión implementadas es la más relevante para las OdBP en el distrito de Cajamarca 2017.

Para que las OdB estudiadas apliquen las herramientas de gestión, previamente sus líderes han recibido capacitación por parte de la ALAC | Yanacocha, posteriormente, con la asesoría formularon las herramientas para ser implementadas en cada OdBP y finalmente se han aplicado en la gestión cotidiana. A fin de determinar si en este proceso las OdBP han implementado y mantienen operativas todas las herramientas sobre las que los líderes recibieron transferencia de conocimiento, se ha identificado el nivel de implementación y operación de las dimensiones trabajadas, considerando que las tres OdBP recibieron la transferencia de conocimientos del total de herramientas de gestión identificadas.

Tabla 6: Nivel de implementación y operación de Herramientas de Gestión en tres OdB

Dimensión de Gestión Empresarial	ASITEP	Flor de Coñor	Hortifrescaj	Nivel Alcanzado por Dimensión
Gestión Empresarial en Organizaciones de Base	2.5	2	3	2.5
Gestión de Marketing	2	2.5	1.5	2
Gestión de Operaciones	2	1.5	3	2
Gestión de Finanzas	3	2.5	3	2.8
Nivel Alcanzado por OdB	2.4	2	2.6	

Fuente: Estudio aplicado a líderes de las OdBP.

Para comprobar la influencia de las variables se utilizó la prueba estadística no paramétrica Chi Cuadrada donde $X^2 = 17.865$ y su valor p (Valor p = 0.03677) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) y donde podemos afirmar que las herramientas de gestión influyen

significativamente en la competitividad de organizaciones de base Productivas en el distrito de Cajamarca

En la tabla 8 se registró el nivel alcanzado en el proceso de implementación y operación de las Herramientas de Gestión en las OdBP; ASITEP, Flor de Coñor y Hortifrescaj. Se observa que los líderes de las tres OdBP recibieron capacitación en la totalidad de las herramientas, en tanto se puede apreciar que el nivel alcanzado en la implementación y operación de las herramientas por cada dimensión de gestión empresarial y por cada OdB por las herramientas desarrolladas fue de un promedio de 2.3, teniendo como resultado entre regular y alto, según la escala establecida. Finalmente, se evidencia que la gestión en finanzas obtuvo un valor de 2.8, teniendo como resultado entre regular y alto, esto evidencia que esta viene a ser la dimensión con mayor grado de importancia e impacto en las tres OdBP.

Tabla 7: Proceso de transferencia, implementación y operación de Herramientas de Gestión en tres OdB

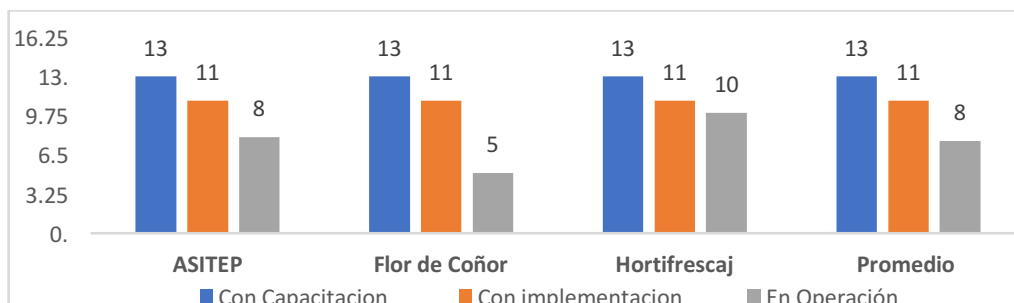
Dimensión de Gestión Empresarial	Herramientas de Gestión Empresarial		ASITEP			Flor de Coñor			Hortifrescaj		
			1	2	3	1	2	3	1	2	3
Gestión Empresarial en Organizaciones de Base	1	Plan Estratégico	1	1	1	1	1		1	1	1
	2	Estructura Organizacional	1	1	1	1	1		1	1	1
	3	Plan Operativo Anual	1	1		1	1		1	1	1
Gestión de Marketing	4	Estrategia de posicionamiento	1	1	1	1	1	1	1		
	5	Estrategia de diferenciación	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	6	Estrategia de marketing mix	1			1	1		1	1	
Gestión de Operaciones	7	Mapa de procesos	1	1	1	1	1		1	1	1
	8	Documentos de registro	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	9	Control de Calidad 5S	1			1			1	1	1
Gestión de Finanzas	10	Proyección de ventas	1	1		1	1		1		
	11	Estimación de costos y precio unitario	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	12	Cálculo del punto de equilibrio	1	1		1	1	1	1	1	1
	13	Flujo de caja	1	1	1	1			1	1	1
TOTAL			13	11	8	13	11	5	13	11	10
%			100,0	84,6	61,5	100,0	84,6	38,5	100,0	84,6	76,9

Fuente: Estudio aplicado a líderes de las OdBP.

Si tomamos resultados generales, la OdBP con un mejor desempeño en cuanto al mantenimiento de las Herramientas de gestión ha sido Hortifrescaj al continuar operando el 77%

de ellas, en tanto la OdBP de menor desempeño es Flor de Coñor al continuar operando sólo el 38.5% de las herramientas.

Figura 11: Transferencia, implementación y operación de Herramientas de Gestión en los casos seleccionados.



Fuente: Estudio aplicado a líderes de las OdBP.

En el comportamiento general, también se observa que las herramientas que las tres OdBP han implementado y mantienen en operación son: el plan estratégico, la estructura organizacional, la estrategia de diferenciación, los documentos de registro, y la estimación de costos y precio unitario.

En el otro extremo, las herramientas que ninguna de las OdBP mantiene operativas son: La estrategia de marketing mix y la proyección de ventas.

VI.2. Resultados a nivel de la mejora de las capacidades de gestión empresarial de las OdBP

En la tabla 10 se presenta el nivel de importancia de las herramientas en las mejoras de gestión de las OdBP estudiadas según la opinión de sus representantes que se entrevistaron. Para cada OdBP se identificó las 3 herramientas que los entrevistados consideran más importantes según orden de importancia (1, 2 y 3).

Tabla 8: Opinión de las OdB sobre nivel de importancia de las herramientas operativas en su gestión empresarial

Dimensión de Gestión Empresarial	Herramientas de Gestión Empresarial	ASITEP	Flor de Coñor	Hortifrescaj
Gestión Empresarial en Organizaciones de Base	1 Plan Estratégico			2
	2 Estructura Organizacional			
	3 Plan Operativo Anual			
Gestión de Marketing	4 Estrategia de posicionamiento		2	
	5 Estrategia de diferenciación	2	1	
	6 Estrategia de marketing mix			

Gestión de Operaciones	7	Mapa de procesos		
	8	Documentos de registro	3	
	9	Control de Calidad 5S		3
Gestión de Finanzas	10	Proyección de ventas		
	11	Estimación de costos y precios unitarios	1	
	12	Cálculo del punto de equilibrio		3
				1
	13	Flujo de caja		
Herramientas que no están operativas				

Fuente: Estudio aplicado a líderes de las OdBP.

Se observa que el resultado es heterogéneo, ya que para cada OdBP la relevancia de las diversas herramientas difiere totalmente, excepto para el caso de las Estrategias de diferenciación, estimación de costos y precio unitario y el cálculo del punto de equilibrio, en las que dos de las tres OdBP consideran que están entre las tres más relevantes. Para ninguna de las herramientas hay unanimidad de parte de las OdB en considerar que está entre las tres más importantes. A pesar de lo heterogéneo de los resultados, este resultado evidencia claramente que para la organizaciones de base las herramientas de gestión que tienen gran importancia son las enmarcadas en las dimensiones de gestión de marketing y finanzas, teniendo mayor importancia la segunda.

La herramienta considerada como la de mayor aporte a la mejora de la gestión es la estimación de costos y precios unitarios para ASITEP; la estrategia de diferenciación para Flor de Coñor; y el cálculo del punto de equilibrio para Hortifrescaj.

Este resultado no implica que las otras herramientas no hayan aportado en la mejora de la gestión. Para determinar el nivel de aporte de cada herramienta implementada y en operación, en las entrevistas aplicadas se identificó para cada OdB el grado de mejora lograda por la aplicación de cada herramienta de gestión. La escala de grado de mejora considerada es: 1 = Nada, 2 = Poco, 3 = Regular, 4 = Alto y 5 = Muy alto, que se aplica a mejoras específicas para cada herramienta que se mantiene operativa en cada una de las OdBP. La medición de las mejoras corresponde propiamente a los indicadores señalados para cada herramienta de gestión (variables independientes) en la Tabla 6 Operacionalización de las variables. El resultado se presenta en la tabla 10.

Tabla 9: Grado de mejora lograda derivada de la aplicación de las herramientas de gestión

Escala del grado de mejora de la gestión: 1 = Nada, 2 = Poco, 3 = Regular, 4 = Alto y 5 = Muy alto

Dimensión de la gestión empresarial	Herramientas de gestión empresarial	Tipo de mejora	ASIPTEL					Flor de Coñor					HORTIFRESCAJ				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gestión empresarial en Organizaciones de Base	1 Plan Estratégico	Avance de los objetivos estratégicos			1												1
	2 Estructura Organizacional	Implementación del organigrama			1									1			
	3 Plan Operativo Anual	Planes operativos anuales se formulan todos los años Cumplimiento de los POA														1	
Gestión de marketing	4 Estrategia de posicionamiento	Efectividad de las estrategias de posicionamiento utilizadas				1			1								
	5 Estrategia de diferenciación	Efectividad de las estrategias de diferenciación utilizadas		1				1						1			
	6 Estrategia de marketing mix	Impacto del plan de marketing trabajado															
Gestión de operaciones	7 Mapa de procesos	Mejora en los procesos				1											1
	8 Documentos de registro	Seguimiento y control en el desarrollo de las actividades				1		1									1
	9 Control de Calidad 5S	Calidad del producto															1
Gestión de finanzas	10 Proyección de ventas	Incremento de ventas															
	11 Estimación de los costos y precio unitario	Control de costos				1			1								1
		Intervención en la fijación del precio				1			1								1
	12 Cálculo del punto de equilibrio	Conocimiento sobre el volumen de venta mínimo para no tener pérdidas							1								1
	13 Flujo de caja	Conocimiento del ingreso y egreso de efectivo			1											1	
Total			0	1	3	5	0	0	2	4	0	0	0	2	2	2	7
			Herramientas que no están operando														

Fuente: Estudio aplicado a líderes de las OdBP.

En la tabla 6 se observa un resultado heterogéneo al comparar las tres OdBP. Así, en el caso de “Flor de Coñor, que es la OdB con un menor número de herramientas de gestión operativas (5 de 13), la persona entrevistada consideró que el aporte de las herramientas en operación en la mejora de la gestión es mayormente regular (nivel 3 en la escala de 1 a 5), en tanto en la OdB ASITEP, con una aplicación intermedia de las herramientas de gestión (8 de 13) consideran que el aporte de las herramientas que mantienen operativas es mayormente alto (nivel 4 en la escala de 1 a 5), y en la OdB Hortifrescaj, con un mayor número de herramientas que mantiene operativas (10 de 13), consideran que las mejoras derivadas de la aplicación de las herramientas es mayormente alta (nivel 5 en la escala de 1 a 5).

Tabla 10: Aporte de las herramientas de gestión por dimensión en la competitividad de las OdBP

Dimensión de la gestión empresarial	Herramientas de gestión empresarial	Tipo de mejora	ASIPTEL	Flor de Coñor	HORTIFRESCAJ	Promedio por dimensión
Gestión empresarial en Organizaciones de Base	1 Plan Estratégico	Nivel de avance de los objetivos estratégicos	3		5	3.3
	2 Estructura Organizacional	Nivel de implementación del organigrama	3		2	
	3 Plan Operativo Anual	Número de planes operativos anuales se formulan todos los años			4	
		Nivel de cumplimiento de los POA			3	
Gestión de marketing	4 Estrategia de posicionamiento	Nivel de efectividad de las estrategias de posicionamiento utilizadas	4	3		2.6
	5 Estrategia de diferenciación	Nivel de efectividad de las estrategias de diferenciación utilizadas	2	2	2	
	6 Estrategia de marketing mix	Nivel de impacto del plan de marketing trabajado				
Gestión de operaciones	7 Mapa de procesos	Nivel de mejora en los procesos	4		5	4.2
	8 Documentos de registro	Nivel de seguimiento y control en el desarrollo de las actividades	4	2	5	
	9 Control de Calidad 5S	Mejora en la calidad del producto			5	
Gestión de finanzas	10 Proyección de ventas	Incremento de ventas				3.8
	11 Estimación de los costos y precio unitario	Nivel de control de costos	4	3	5	
		Nivel de intervención en la fijación del precio	4	3	5	
	12 Cálculo del punto de equilibrio	Nivel de conocimiento sobre el volumen de venta mínimo para no tener pérdidas		3	5	
	13 Flujo de caja	Nivel de conocimiento del ingreso y egreso de efectivo	3		3	
Promedio por OdB			3.4	2.7	4.1	
Promedio total				3.6		

Fuente: Estudio aplicado a líderes de las OdBP.

Mediante este análisis se comprueba la hipótesis, para lo cual la tabla 9, elaborada en función al resultado presentado en la tabla 8, permite visualizar de manera cuantitativa la influencia individual y grupal de las herramientas de gestión en la mejora de la gestión de las empresas y, en consecuencia, de la competitividad, lo que se ha medido calculando el promedio de los indicadores de las herramientas de gestión implementadas que se mantienen operativas en cada OdBP, cálculo que se ha realizado en tres niveles:

- A nivel del promedio del total de las herramientas que las OdB mantienen operativas, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula para el cálculo del indicador promedio:

$$\begin{array}{lcl}
 \text{Grado de mejora de la gestión de las tres OdB} & = & \frac{\sum \text{Escala del grado de mejora de la gestión de las tres OdB}}{\text{Número de registro en indicadores de mejora de la gestión de las tres OdB}} \\
 & & = \frac{96}{27} = 3.6
 \end{array}$$

El valor resultante comprueba la hipótesis al demostrar que, en opinión de los líderes entrevistados, mediante la implementación y operación de las herramientas de gestión, las Organizaciones de Base Productivas del distrito de Cajamarca, han logrado incrementar su nivel de competitividad a través de la mejora de la gestión empresarial para el planeamiento y organización de la OdBP, de la gestión de marketing, de la gestión de operaciones y de la gestión de finanzas en un nivel entre regular y alto (3,6).

- b. A nivel del promedio de cada dimensión de gestión empresarial, para lo cual se aplicó las siguientes fórmulas para el cálculo de los indicadores promedio de cada dimensión:

$$\begin{array}{l} \text{Grado de mejora de la dimensión de gestión empresarial en OdB} = \frac{\Sigma \text{Escala del grado de mejora de la gestión empresarial en organizaciones de base de las tres OdB}}{\text{Número de registros en indicadores de mejora de la gestión empresarial en Organizaciones de Base}} = \frac{20}{6} = 3.3 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Grado de mejora de la dimensión de gestión de marketing} = \frac{\Sigma \text{Escala del grado de mejora de la gestión de marketing de las tres OdB}}{\text{Número de registros en indicadores de mejora de la gestión de marketing}} = \frac{13}{5} = 2.6 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Grado de mejora de la dimensión de gestión de operaciones} = \frac{\Sigma \text{Escala del grado de mejora de la gestión de operaciones de las tres OdB}}{\text{Número de registros en indicadores de mejora de la gestión de operaciones}} = \frac{25}{6} = 4.2 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Grado de mejora} \\ \text{de la dimensión} \\ \text{de gestión} \\ \text{financiera} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \Sigma \text{ Escala del grado de mejora de} \\ \text{la gestión financiera de las tres} \\ \text{OdB} \\ \text{Número de registros en} \\ \text{indicadores de mejora de la} \\ \text{gestión financiera} \end{array}}{10} = \frac{38}{10} = 3.8$$

Este nivel de análisis corresponde a la aplicación de herramientas de gestión empresarial en Organizaciones de Base y que ha permitido:

Mejorar la asignación de roles y avanzar en el cumplimiento de objetivos estratégicos y planes operativos en un nivel entre regular y alto (3.3) a dos de las tres OdBP. Una de las empresas, Flor de Coñor, si bien implementó las tres herramientas de dimensión empresarial, no mantuvo operativa ninguna de ellas.

La aplicación de herramientas de gestión de marketing, ha mejorado la efectividad de las estrategias de diferenciación y de posicionamiento en un nivel promedio entre bajo y regular (2.6) en las tres OdBP, pero ninguna ha mantenido operativa la herramienta de Estrategia de Marketing Mix.

La aplicación de herramientas de gestión de operaciones, se ha mejorado los procesos, el seguimiento y control de las actividades y el control de la calidad de los productos de una de las OdB en un nivel alto (5) en tanto para las tres OdBP, en promedio se ha mejorado la gestión operativa en un nivel alto (4.2).

La aplicación de herramientas de gestión de finanzas, ha logrado mejorar el control de los costos, la intervención en la fijación del precio, el conocimiento sobre el volumen de venta mínimo para no tener pérdidas y el conocimiento del ingreso y egreso de efectivo, en un nivel promedio en las tres OdBP entre regular y alto (3,8). Sin embargo, ninguna de las tres OdBP ha mantenido operativa la herramienta de proyección de ventas.

Tabla 11: Aporte de las herramientas de gestión en la competitividad de las OdBP

Dimensión de competitividad	ASITEP	Flor de Coñor	Hortifrescaj	Nivel Alcanzado por Dimensión
Incremento de la calidad	3.4	2.7	4.1	3.4
Incremento de las Ventas	3	2.5	2	2.5
Incremento del nivel costo - beneficio	3.8	2.8	4.7	4.1
Nivel de competitividad alcanzado por OdB	3.4	2.6	3.4	3

Fuente: Estudio aplicado a líderes de las OdBP.

Este resultado está vinculado al segundo objetivo específico de la presente Tesis, que es: determinar cual de las dimensiones de la competitividad es la más relevante para las OdBP en el distrito de Cajamarca 2017.

En la tabla 11 se puede apreciar el aporte de las herramientas de gestión en la competitividad de las OdBP; para el incremento del nivel de competitividad en una escala de 1 a 5, donde 1 es nada y 5 muy alto, se tiene un nivel alcanzado en calidad de 3.4 (regular - alto), para el nivel de ventas, un 2.5 (poco - regular) y el nivel de costo – beneficio, 4.1 (alto), siendo el más relevante, esto evidencia que existe influencia directa con el nivel de competitividad de las organizaciones de base productivas que han implementado y puesto en operación las herramientas de gestión.

VI.3. Resultados que orientan la definición de lineamientos para la implementación y mantenimiento operativo de herramientas de gestión empresarial para lograr el desarrollo y sostenibilidad en la OdBP

V.3.1. Resultados a nivel de cada herramienta de gestión

Complementando el análisis previo, a nivel de cada herramienta se tiene el siguiente resultado producto de las entrevistas aplicadas a las tres OdB:

Herramienta 1: Plan Estratégico

Las tres OdBP han implementado y mantienen en operación esta herramienta y la valoran por las siguientes razones:

Tabla 12: Importancia del plan estratégico en OdB

ASITEP	Porque nos ayuda a identificar nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder establecer objetivos, estrategias y una visión de futuro.
Flor de Coñor	Para poder proyectarnos a más.
Hortifrecaj	De acuerdo a esto se planifica y se establecen las estrategias para el cumplimiento de los objetivos que se plantea la organización.

Fuente: Herramienta de recojo de información aplicada a los líderes de las OdBP.

Herramienta 2: Estructura Organizacional

Las tres OdBP han implementado y mantienen en operación esta herramienta, pero ninguna le atribuye una importancia relevante en la gestión.

Herramienta 3: Plan Operativo Anual

Si bien las tres OdBP han implementado esta herramienta, sólo Hortifrescaj la mantiene

operativa pero no le atribuye una importancia relevante.

Herramienta 4: Estrategia de posicionamiento

ASITEP y Flor de Coñor han implementado y manifiestan que mantienen operativa esta herramienta.

En el caso de ASITEP, considera que es la herramienta más difícil de implementar debido a que su marca no es conocida en el mercado y necesitan un fuerte capital para invertir en publicidad.

Herramienta 5: Estrategia de diferenciación

Las tres OdB han implementado y mantienen en operación esta herramienta y la valoran por las siguientes razones:

Tabla 13: Impacto en el uso y aplicación de estrategias de diferenciación

OdBP	Opinión
ASITEP	Porque nos permite establecer estrategias para poder diferenciarnos de la competencia y poder identificar el mercado al cual nos dirigimos.
Flor de Coñor	Nos ayuda a vender y ser diferentes de los otros productores.
Hortifrecaj	Nos ayuda a posicionar el producto de una manera diferente y poder diferenciarse de los otros por las características del producto: historia y precio justo y nos diferenciamos porque nuestro producto es INOCUO

Fuente: Herramienta de recojo de información aplicada a los líderes de las OdBP.

Herramienta 6: Estrategia de marketing mix

Herramienta que ninguna de las tres OdB mantiene operativa, por lo que no se puede identificar los resultados de su aplicación. Flor de Coñor informa que no opera esta herramienta por falta de presupuesto.

Herramienta 7: Mapa de procesos

Las tres OdBP han implementado esta herramienta y dos de ellas la mantienen operativa, ASITEP y Hortifrecaj; esta última valora el aporte a una mejor gestión de la organización porque les ayuda a identificar los puntos críticos para el tema de producción y de costeo, y así reducir sus costos.

Herramienta 8: Documentos de registro

Las tres OdBP han implementado y mantienen en operación esta herramienta y la valoran por las siguientes razones:

Tabla 14: Uso e importancia de documentos de registro en OdBP

OdB	Opinión
ASITEP	Podemos llevar el control de la producción, ventas, así como podemos visualizar pérdidas y ganancias.
Flor de Coñor	Nos ayuda a llevar el control de la producción y ventas.
Hortifrescaj	Para poder saber con cuanto de producción se recupera la inversión y para poder proyectarnos a producir una cantidad mayor al punto de equilibrio.

Fuente: Herramienta de recojo de información aplicada a los líderes de las OdBP

Herramienta 9: Control de Calidad CINCO SS

Sólo Hortifrescaj ha implementado esta herramienta y la mantiene operativa pero no le atribuye un aporte relevante en la mejora de la gestión.

Herramienta 10: Proyección de ventas

Herramienta que ninguna de las tres OdBP mantiene operativa, por lo que no se puede identificar los resultados de su aplicación.

La OdB Hortifrescaj informó que no operan esta herramienta porque necesitan primero realizar un estudio de mercado para poder identificar el mercado y a qué porcentaje de este mercado se va a dirigir.

Herramienta 11: Estimación de costos y precio unitario

Las tres OdBP han implementado y mantienen en operación esta herramienta. Sólo ASITEP resalta su aporte en la mejora de la gestión. Al respecto, manifiestan que les permite calcular el precio de cada prenda confeccionada.

Herramienta 12: Cálculo del punto de equilibrio

Dos de las tres OdP han implementado y mantienen operativa esta herramienta: Hortifrescaj y Flor de Coñor. Esta última le atribuye una mayor importancia manifestando que les permite saber si ganan o pierden y cuantas reproductoras deben tener en su galpón para que la actividad sea rentable.

Herramienta 13: Flujo de caja

ASITEP y Hortifrescaj han implementado esta herramienta y manifiestan que la mantienen operativa, sin embargo, no le atribuyen una relevancia en la mejora de la gestión.

V.3.2. Resultados a nivel de cada organización de base productiva

Como ya se mencionó en el análisis de los resultados a nivel del proceso de transferencia, implementación y operación de las herramientas de gestión, se observa un resultado heterogéneo al comparar las tres OdBP en cuanto al nivel de mantenimiento operativo de las trece herramientas de gestión de las cuales recibieron capacitación en su totalidad. Flor de

Coñor es la OdBP con un menor porcentaje de herramientas de gestión operativas y consideran que el aporte de las herramientas en operación es mayormente regular. ASITEP mantiene una aplicación intermedia de las herramientas de gestión y consideran que el aporte de las que mantienen operativas es mayormente alto. Hortifrescaj es la OdBP con un mayor porcentaje de herramientas operativas y consideran que las mejoras derivadas de la aplicación de las herramientas son mayormente altas.

Como resultados complementarios a lo antes analizado, se tiene:

Asociación de productores de la crianza de animales menores la Flor de Coñor

Se capacitaron 2 personas en los talleres generales realizados por ALAC | Yanacocha y en la réplica realizada en la OdBP se capacitaron 10 socios.

La persona entrevistada manifestó que no vienen operando todas las herramientas porque se han acostumbrado a criar por criar y les parece difícil. Asimismo, informó que no todos los socios cuentan con galpones para la producción por limitaciones económicas.

En cuanto a los aspectos en los que se refleja la mejora de la gestión de la OdB, el representante entrevistado manifestó lo siguiente:

Tabla 15: Resultados y mejoras en la gestión de la OdBP “Flor de Coñor”

Mejora		Detalles	Respuesta
Incremento de ventas	Si	¿De cuánto a cuánto?	10%
Incremento de clientes	Si	¿De cuánto a cuánto?	3 clientes
Nuevos mercados	No	¿Cuáles?	--
Mayor acceso a financiamiento	No	Explicar	Los bancos solicitan muchos requisitos
Mejor imagen de la organización	Si	Explicar	Seguimos organizados y hay promoción de productos
Toma de decisiones	No	Explicar	No todos los socios participan
Confianza entre los asociados	No	Explicar	Todos no somos comprometidos

Fuente: Entrevista semi estructurada aplicada a los líderes de las OdBP.

Asociación de Industria Textilera El Progreso – ASITEP

Se capacitaron 2 personas en los talleres generales realizados por ALAC | Yanacocha y en la réplica realizada en la OdBP se capacitaron 8 socias.

La representante entrevistada informó que las razones por la que no implementaron algunas herramientas son: No se tiene volumen de producción, Los socios están en proceso de aprendizaje en la confección y aún no cuentan con un mercado establecido.

En general, consideran que les han ayudado a mejorar la gestión y que hay cosas que no sabían tales como la estrategia de diferenciación.

En cuanto a los aspectos en los que se refleja la mejora de la gestión de la OdBP, la representante entrevistada manifestó lo siguiente:

Tabla 16: Resultados y mejoras en la gestión de la OdB ASITEP

Mejora	Detalles		Respuesta
Incremento de ventas	Si	¿De cuánto a cuánto?	20%
Incremento de clientes	Si	¿De cuánto a cuánto?	4 clientes fidelizados
Nuevos mercados	No	¿Cuales?	-----
Mayor acceso a financiamiento	No	Explicar	Trabajan a través del autofinanciamiento
Mejor imagen de la organización	Si	Explicar	Los nuevos clientes visitaron nuestro taller y pudimos proyectar otra imagen.
Toma de decisiones	Si	Explicar	Se concientizó a las socias con la réplica realizada.
Confianza entre los asociados	No	Explicar	Confianza entre asociadas existía desde mucho antes de los talleres realizados.

Fuente: Entrevista semi estructurada aplicada a los líderes de las OdBP.

Asociación de productores agropecuarios HORTIFRES – Cajamarca

Se capacitaron 2 personas en los talleres generales realizados por ALAC | Yanacocha y en la réplica realizada en la OdBP se capacitaron 10 socios.

La representante entrevistada informó que la razón por la que no implementaron algunas herramientas es porque han priorizado el flujo de procesos para poder ofrecer en el mercado un producto de calidad y no quedar mal con el cliente.

En general consideran que la implementación y operación de las herramientas de gestión les ayudó bastante para poder proyectarse a sacar un buen producto para tener bien definidos los objetivos como asociación y poder saber los resultados de las estrategias que han aplicado.

En cuanto a los aspectos en los que se refleja la mejora de la gestión de la OdBP, la representante entrevistada manifestó lo siguiente:

Tabla 17: Resultados y mejoras en la gestión de la OdB HORTIFRES

Mejora	Detalles		Respuesta
Incremento de ventas	Si	¿De cuánto a cuánto?	150%
Incremento de clientes	Si	¿De cuánto a cuánto?	1 a 3 clientes fidelizados.
Nuevos mercados	Si	¿Cuales?	Estamos en conversaciones con Goldfield SAC
Mayor acceso a financiamiento	No	Explicar	Cada socio reinvierte por el momento.
Mejor imagen de la organización	Si	Explicar	Por ser la única empresa que tiene una planta que hace el proceso de producción y venta de verduras en Cajamarca.
Toma de decisiones	Si	Explicar	Identificar que producto es más rentable para producir.

Confianza entre los asociados	Si	Explicar	Todos los socios se sienten confiados en invertir en el negocio en forma conjunta.
-------------------------------	----	----------	--

Fuente: Entrevista semi estructurada aplicada a los líderes de las OdBP.

Asimismo, manifiestan como mejora que su oferta consistía en tres productos y que actualmente es de 8 productos.

VIII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

VIII.1. Discusión

Los resultados obtenidos en este proyecto, muestran que a nivel de la implementación y operatividad de las herramientas de gestión, esta claro en los tres casos estudiados que no todas las herramientas en las que los líderes de las OdBP fueron capacitados y recibieron asesoría para la implementación se han mantenido operativas, esto repercute en la gestión de sus actividades en las que se desarrolla; reduciendo la posibilidad de desarrollarse en mercados competitivos, y afectando significativamente en su nivel de competitividad.

Por lo anterior, se acepta la hipótesis planteada: las herramientas de gestión influyen en la competitividad de las Organizaciones de Base Productivas del distrito de Cajamarca 2017.

Por otro lado, cada OdBP presenta razones particulares por las que no operan todas las herramientas; y puede considerarse que el paquete de herramientas de gestión deba adaptarse a los recursos, necesidades y nivel implementación de cada OdBP, esto desarrollado de manera simultánea al fortalecimiento de las capacidades técnico productivas y un seguimiento continuo; así las OdBP podrían lograr un buen avance en la dimensión productiva y su nivel de gestión empresarial, en consecuencia, los negocios serían viables y sostenibles.

Por consiguiente, los tres casos de estudio corresponden a iniciativas productivas y organizacionales relativamente recientes. ASITEP data del año 2014, Hortifrescaj del 2013 y Flor de Coñor, del 2014, por lo que están en pleno proceso de desarrollo de sus capacidades productivas y de gestión empresarial, haciendo mucho más compleja la gestión integral de los negocios.

Respecto a lo mencionado, para lograr una gestión eficaz es necesario reducir los costos de producción, mejorar los procesos, incrementar la calidad de los productos y establecer un liderazgo organizacional que se refleja en el clima laboral y la satisfacción de los miembros de la organización (Gonzales,2012).

En cuanto a las capacidades de gestión que se han mejorado producto de la implementación de las herramientas de gestión implementadas e influyen en el nivel de competitividad de las organizaciones de base, y considerando la cantidad de herramientas que se mantienen operando difiere en los tres casos de estudio, se observa un elemento común, que son las herramientas que ninguna de las tres OdB están operando. Estas son la Estrategia de marketing mix y la Proyección de ventas. Cabe precisar que la última es derivada de la primera. Esto es debido a que se requiere un buen estudio de mercado, con el detalle suficiente como insumo para elaborar la herramienta de forma eficiente y más aún para su correspondiente implementación. Esto responde a que para implementar y operar las herramientas de gestión, algunas se pueden realizar con los recursos humanos, materiales y presupuestales con los que ya cuentan las OdBP, pero en otros casos, la aplicación de las

herramientas demanda recursos presupuestales y humanos adicionales, además de un conocimiento más agudo del comportamiento del mercado y el impacto de su competencia directa; que es cuando se pueden manifestar las limitaciones para poder implementar y operar la totalidad de las herramientas, más allá de los beneficios que estas puedan aportar en los resultados de los negocios.

En base a la literatura revisada, las organizaciones productivas con el fin de incrementar su competitividad deben implementar estas herramientas de gestión para mejorar sus procesos, darle solidez a su estructura organizacional y optimizar sus flujos de trabajo; y la búsqueda del desarrollo económico inclusivo para Organizaciones de Base Productivas (OdbP) motiva a organizaciones sin fines de lucro a desarrollar herramientas de gestión para que puedan ser aplicadas para generar oportunidades de sostenibilidad en cada una de sus actividades. (Tobón; Yepes; León; Mafla; Gonzales; y Sánchez, 2013)

Las instituciones que promueven el desarrollo de capacidades de gestión empresarial de las OdbP deben considerar períodos mayores para el acompañamiento de las OdbP en el proceso de implementación y operación de las herramientas de gestión.

La capacitación y asistencia técnica sobre herramientas de gestión debe estar orientada sobre el costo de la implementación y operación de las herramientas de gestión; adecuarse los contenidos y metodologías de capacitación y asistencia técnica a los niveles educacionales de los integrantes de las OdbP y el proceso de transferencia del conocimiento sobre herramientas de gestión, dosificándose en el tiempo y aplicando un criterio de mejora continua e interrelación de las herramientas de gestión implementadas, considerando que unas facilitan la posterior implementación de otras herramientas.

El presente estudio ha identificado la influencia que tiene el uso eficiente de 13 herramientas de gestión en el nivel de competitividad de Organizaciones de Base Productivas con diferentes características, recursos y actividades y/o procesos; sirviendo como referente y complemento a los estudios realizados por: Proyecto SUMA para el fortalecimiento de organizaciones de base, RedeAmérica para construir ambientes favorables y promover el desarrollo de base y ALAC | Yanacocha con el programa de fortalecimiento de competencias empresariales para líderes de Organizaciones de Base.

VI.2 Conclusiones

Se concluye para los tres casos estudiados, que mediante la implementación de las herramientas de gestión, las Organizaciones de Base Productivas del distrito de Cajamarca, han logrado incrementar su nivel de competitividad a través de la mejora de la gestión empresarial, aplicando las herramientas para la gestión de marketing, la gestión de operaciones y la gestión de finanzas en un nivel entre regular y alto (3,6); entonces podemos afirmar que las herramientas de gestión influyen significativamente en la competitividad de organizaciones de base Productivas en el distrito de Cajamarca que participaron de los concursos de Pequeños Proyectos Productivos promovidos por la Asociación Los Andes de Cajamarca, organismo corporativo de Yanacocha.

En cuanto a cual de las dimensiones de las herramientas de gestión es la más relevante; se identificó que la aplicación de herramientas de gestión de finanzas ha logrado que el control de los costos en relación al precio impacta en un costo/beneficio positivo en un nivel entre regular y alto (3,8) a las tres OdBP.

Finalmente, la dimensión de competitividad de mayor relevancia es el nivel de costo – beneficio, 4.1 (alto), esto demuestra que existe influencia directa con el nivel de competitividad de las organizaciones de base productivas que han implementado y puesto en operación las herramientas de gestión.

VI.3 Recomendaciones

Para la realización de otros Programas de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para Organizaciones de Base Productivas del perfil de las estudiadas en la presente tesis, se recomienda que en la etapa de capacitación se transfiera conocimiento y construya procedimientos sobre las trece herramientas, pero en el caso de las Estrategias de Marketing Mix y de Control de Calidad CINCO SS, que son las herramientas más complejas, también evaluar el nivel de capacidades individuales y de compromiso de cada integrante de la organización.

Asimismo, para la etapa de implementación; las herramientas que se vayan implementando progresivamente, se mantengan 100% operativas, esto implica que los Programas de Desarrollo de Capacidades deben de considerar un mayor tiempo de intervención para el control y monitoreo y así instalar un acompañamiento periódico a fin que las organizaciones cuenten con una asesoría que contribuya con la sostenibilidad de las herramientas implementadas.

Lo anterior se resume en que el objetivo de los Programas de Fortalecimiento de Competencias Empresariales para las OdBP, no solo se expresa en número de herramientas impartidas y organizaciones participantes, sino que deben tener como propósito lograr la implementación y operación en el largo plazo (de 5 a más años) del 100% de herramientas en las que se ha capacitado, y como objetivo en el mediano plazo (de 2 a 5 años) que las OdBP mantengan operativas el 100% de las herramientas y que estas se vayan implementando gradualmente, según su nivel de complejidad e inversión.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

- A.R. Yakubovich a. and others (s.f.). *Community-based organizations for vulnerable children in South Africa: Reach, psychosocial correlates, and potential mechanisms*.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Arbulú, J. (2006). *La PYME en el Perú: En PAD Revista de Egresados*. Volumen de diciembre 2006. Pag. 32 – 37.
- Asociación los Andes Cajamarca (2015). *Informe final. Programa de fortalecimiento de competencias empresariales para líderes de organizaciones de base*. Cajamarca: APA.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Recuperado el 6 de diciembre de 2016, de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial>
- Bueno, E. (2004). *El Gobierno de la Empresa: En busca de la transparencia y confianza*. Madrid: Pirámide.
- Burga, D. (2010). *Metodología de planeamiento estratégico en el sector público*. Conceptos esenciales. MONEDA p. 129, p. 43, p. 55.
- Burgwal, G & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa: aplicada a gobiernos locales*. Recuperado el 5 de diciembre de 1999, de <http://dspace.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20operativa.pdf?sequence=1&isAllowed=ya>.
- Cano, M. (2016). *¿Cómo lograr el vínculo entre organizaciones de base y cadenas productivas?*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de <http://www.redeamerica.org/Noticia-detalle/ArtMID/2470/ArticleID/1074/191C243mo->
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Del Río, C. (2011). *Costos Históricos: Introducción al Estudio de la Contabilidad y Control de los Costos Industriales*. México, D.F: Cengage Learning.
- Díaz, F. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José, Costa Rica: EUNED

- Díaz, J. & Figuerasa, A. (2001). *Capital social, organizaciones de base y el estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. Ponencia preparada para la Conferencia Regional sobre capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe, organizada por la CEPAL.*
- Diccionario de Términos de Marketing (1995). Recuperado el 4 de diciembre 2016, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- Drucker, P. (2013). *La Sociedad Postcapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fernández, C. (2015). *Herramientas de Gestión Empresarial para las Organizaciones de Base. Programa: Fortalecimiento de Competencias Empresariales de los Líderes de Organizaciones de Base de interés de ALAC | Yanacocha y Foncreagro. Ejecutado por IGD - Instituto de Gestión y Desarrollo. Financiado por la Asociación Los Andes de Cajamarca, organismo corporativo de Yanacocha. Cajamarca, Perú.*
- Ferrel, O. & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Thompson Editores.
- Fondo Monetario Internacional (2001). *Rural Poverty in Developing Countries: Issues and Policies. Tomado del Anexo 2 del Mejora de la Articulación de los Pequeños Productores Agropecuarios a los mercados*
- Fondo Monetario Internacional. (2001). *La Pobreza rural en los países en desarrollo. Su relación con las políticas públicas*. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues26/esl/issue26s.pdf>
- Fundes (2016). *¿Cómo lograr el vínculo entre organizaciones de base y cadenas productivas?*, Recuperado de <http://fundes.org/2016/09/30/como-lograr-el-vinculo-entre-organizaciones-de-base-y-cadenas-productivas/>
- García, J. (2008). *Contabilidad de costos*. México: Mc Graw Hill.
- George, N. & Root III. (2017). *Cómo preparar un pronóstico de ventas*. Traducido por Laura De Alba. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/cmo-preparar-un-pronstico-de-ventas-4433.html>
- Gill, R. (2011). *An Integrative View of Storytelling: Using Corporate Stories to Strengthen Employee Engagement and Internal and External Reputation. Prism. N° 8*. Recuperado el 6 de diciembre de 2016, de: http://www.prismjournal.org/fileadmin/8_1/Gill.pdf.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A.

- GTZ (2008). *Proyecto Sectorial: Sustainet – Sustainable Agriculture Information Network. Agricultura Sostenible. Una Salida a la Pobreza para la Población Rural de Perú y Bolivia. Tomado del Anexo 2 de Mejora de la Articulación de los Pequeños Productores Agropecuarios a los mercados.*
- Hernandez, J., Tapia, F. & Chávez C. (2015). *Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.* México.
- Hurtado, A. (2011). *Organizaciones e integración en el campo peruano después de las políticas neoliberales.* Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/rural/hurtado.pdf>
- INEI (2008). *IV Censo Nacional Económico. De web site INEI.* Recuperado de: <http://www.sdgsfund.org/es/crecimiento-econ%C3%B3mico-inclusivo-para-la-erradicaci%C3%B3n>
- INEI (2014). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.* Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/index.html
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica.* Madrid: Pearson Educación.
- Koontz, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* México: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen J. & Makens, J. (2004). *Marketing para Turismo.* Madrid: Pearson Education.
- Kotler, P., Camara, D. & Grande, I. (2000). *Dirección de marketing.* Madrid: Prentice Hall.
- Lopez, V. (2008). *Gestión Eficaz de los procesos productivos.* Bilbao, España: RGM.
- Louffat, E. (2012). *Administración: fundamentos del proceso Administrativo.* Buenos Aires: Cengage Learning.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). *Strategic managment: process, content and implementation.* New York: Oxford University Press.

- Jesús, Gonzales. (2012). *Gestión eficaz del tiempo. Habilidad Directivas*. España: Antakira Grafic.
- Meza, R., Morales, C. & León, J. (2003). *Planificación Operativa. Fascículo 7 Series de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos*. Recuperado el 6 de diciembre de 2016, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2016). *Sumario Regional. Elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Cajamarca.pdf
- Miranda, F., Chamorro A. & Rubio S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Montana, P. & Charnov, B. (2008). *Management*. United States of America: Barron's Educational Series, Inc.
- Muchnick, E. (1999). *Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión*. Programa Gestión Agropecuaria: Fundación Chile.
- Muchnick, E. (2000). *Planificación estratégica para los centros de gestión y grupos asociados*. Chile: Fundación Chile.
- Narayandas, D. (2006). *Crear lealtad en los mercados de empresas. De web site Harvard Business Review*. Recuperado el 5 de diciembre, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1420942>.
- Participación campesina para una agricultura sostenible en países de américa latina. (2013) *Depósito de documentos de la FAO*. Recuperado el 15 de octubre del 2016, de <http://www.fao.org/docrep/003/t3666s/t3666s04.htm>
- Pinheiro, C., Machado, F, & Morales de Queiroz, S. (2001) *Networks of Rural Producer Organizations in Uganda: What Can be Done to Make Them Work Better?*
- Portocarrero, F. & Millán, M. (2001). *¿País Solidario?*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Portocarrero, F. & Sanborn, C. et.al. (2000). *El Tercer Sector en el Perú, avance de investigación no publicado*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Producer Organizations in Agriculture (s.f.). *Barriers and Incentives of Establishment on The Polish Case*.

- Pumpin, Cuno & García, S. (1994). *Estrategia empresarial, cómo implementar la estrategia en la empresa*. Alcalá de Henares: Díaz de Santos.
- Ragasa, C (s.f). *The Role of Rural Producer Organizations for Agricultural Service Provision in Fragile States* International Food Policy Research Institute (IFPRI). Washington, DC
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc. Graw Hill.
- Ramírez, J. (2002). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica de las empresas*. IIESCA.
- Rey, F. (2006). *Las 5s. Orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Ribeiro, H. (1999). *5S: Administrativo. PDCA Consultoria em Qualidade*. Sao Paulo.
- Rondot, P. & Collion, M. (2001). *Organzaciones de Productores Agrícolas. Su contribución de las capacidades rurales y reducción de la pobreza — informe de un seminario realizado en la ciudad de Washington, del 28 al 30 de junio de 1999*. RDV, Banco Mundial, Washington. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de <http://siteresources.worldbank.org/INTARD/825826-1111405311310/20431926/AgProdOrg-Proceedings-sp.pdf>
- Rosas, T. (s.f.) *Paritarios. Nota especial de internet*. Recuperado el 4 de diciembre, de: http://www.paritarios.cl/especial/las_5s.htm
- Salmon, C. (2007). *La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Ediciones Península.
- Salmon, C. (2011). *La estrategia de Sherezade. Apostillas a Storytelling*. Barcelona: Ediciones Península.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia: Cuando todos los medios cuentan*. Grupo Planeta.
- Soto, L. (2013). *Inclusión Productiva y desarrollo rural*. Cooperación Andina de Fomento.
- Suttle, R. (Eds) (2017). *Definición de la proyección de ventas*. Recuperado el 12 de diciembre, de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>
- Tanaka, M. & Zárate, P. (2000). *Valores democráticos y participación ciudadana en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos IEP.

Tobón Y., Yepes, J., León Ch., Mafla J., González L. & López J. (2013). *Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del Valle del Cauca, Santiago de Cali.*

Villar, R. (2004). *Orientaciones Estratégicas para la promoción del desarrollo de Base.* Colombia.

World Bank Rural (s.f). *The Role of Rural Producers Organisations (RPOs) in the World Bank Rural Development Strategy.*

Yakeline Tobón, Juan Yepes, Christian León, Juan Mafla, Luis González y José López. *Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del Valle del Cauca - 2013, Santiago de Cali.*

Yermanos, E. & Correa, L. (2011). *Contabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos.* Recuperado el 5 de diciembre de 2016, de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66580/1/libro_con_table_administrativo.pdf

X. ANEXOS

Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la influencia de herramientas de gestión en la competitividad de organizaciones de base Productivas en el distrito de Cajamarca 2017?	OBJETIVO GENERAL Determinar la influencia de herramientas de gestión en la competitividad de organizaciones de base productivas en el distrito de Cajamarca 2017 OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar cual de las dimensiones de las herramientas de gestión implementadas es la más relevante para las organizaciones de base productivas en el distrito de Cajamarca 2017 Determinar cual de las dimensiones de la competitividad es la más relevante para las organizaciones de base productivas en el distrito de Cajamarca 2017	Las herramientas de gestión influyen significativamente en la competitividad de organizaciones de base Productivas en el distrito de Cajamarca 2017.	Variable Independiente Herramientas de Gestión	Gestión empresarial en Organizaciones de Base	Tipo de Investigación: Aplicada Nivel de investigación: Descriptiva Método: Deductivo – Inductivo Diseño de Investigación: No experimental Unidad de Análisis: Estudio de casos Población: 17 Organizaciones de Base Productiva ganadores de los Concursos de Pequeños proyectos Productivos y Participantes del Programa de Fortalecimiento de Competencia empresariales para líderes de OdBP
				Gestión de Marketing	
				Gestión de Operaciones	
				Gestión de Finanzas	
			Variable Dependiente Competitividad	Nivel de Calidad	Muestra: 3 OdBP del Distrito de Cajamarca ganadores de los Concursos de Pequeños proyectos Productivos y Participantes del Programa de Fortalecimiento de Competencia empresariales para líderes de OdBP Técnica e instrumento: Entrevista Semiestructurada Procesamiento de Datos Lista de cotejo y Sistematización de cuantitativa y cualitativa de las respuestas de las personas entrevistadas.
				Nivel de Precio	
				Nivel de Costo - Beneficio	

ANEXO N°1. Lista de cotejo de las herramientas de gestión con capacitación, implementadas y en operación

OdB 1: Asociación de Productores Agropecuarios HOSTIFRESCAJ

OdB 2: Asociación de productores agropecuarios de crianza de animales menores “La Flor de Coñor”

OdB 3: Asociación Textilera El Progreso

Niveles:

Fuentes

1. Líderes capacitados en las herramientas de gestión

Informes ALAC y Entrevista

2. Cuenta con herramientas implementadas

Entrevista

3. Cuenta con herramientas actualizadas que se aplican a la fecha

Entrevista

Herramientas de Gestión Empresarial		OdB 1			OdB 2			OdB 3		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
Gestión Empresarial en Organizaciones de Base	1. Plan Estratégico									
	2. Estructura Organizacional									
	3. Plan Operativo Anual									
Gestión de Marketing	4. Estrategia de posicionamiento									
	5. Estrategia de diferenciación									
	6. Estrategia de marketing mix									
Gestión de Operaciones	7. Mapa de procesos									
	8. Documentos de registro									
	9. Control de Calidad 5S									
Gestión de Finanzas	10. Proyectos de ventas									
	11. Estimación de costos de producción									
	12. Estimación de costos y precio unitario									

Marcar con X si la respuesta es SI.

Anexo N° 2: Formato de entrevista

Nombre de la OdB:	
Persona encuestada:	
Fecha:	
Lugar:	

1. ¿Qué herramientas de Gestión fueron capacitados, han implementado y continúan operando? (Marcar con **X** si la respuesta es **SI**)

Herramientas de Gestión Empresarial		Capacitación recibida	Herramientas implementadas	Herramientas que se continúan aplicando
Gestión Empresarial en Organizaciones de Base	1. Plan Estratégico			
	2. Estructura Organizacional			
	3. Plan Operativo Anual			
Gestión de Marketing	4. Estrategia de diferenciación			
	5. Estrategia de posicionamiento			
	6. Estrategia de marketing mix			
Gestión de Operaciones	7. Mapa de procesos			
	8. Documentos de registro			
	9. Control de Calidad a través de las 5S			
Gestión de Finanzas	10. Proyectos de ventas			
	11. Estimación de costos de producción y precio unitario			
	12. Cálculo del punto de equilibrio			
	13. Flujo de caja			

2. ¿Cuántas personas fueron capacitadas por ALAC en las herramientas de gestión?.....
3. ¿Cuál era el cargo o rol de cada persona capacitada?
.....
.....
4. ¿Cuántas personas participaron en la asistencia técnica de ALAC para la implementación de las herramientas de gestión?
5. ¿De las personas que fueron capacitadas, cuántas continúan en la Asociación?.....
6. Desde su punto de vista, cuál de las herramientas en la que recibieron capacitación contribuyó más en mejorar la gestión de la Asociación?. Identificar 3 de ellas que considera más importantes. (marcar 1,2 y 3 según orden de importancia)

Herramientas de Gestión Empresarial		
Gestión Empresarial en Organizaciones de Base	1. Plan Estratégico	
	2. Estructura Organizacional	
	3. Plan Operativo Anual	
Gestión de Marketing	4. Estrategia de diferenciación	
	5. Estrategia de posicionamiento	
	6. Estrategia de marketing mix	
Gestión de Operaciones	7. Mapa de procesos	
	8. Documentos de registro	
	9. Control de Calidad a través de las 5S	
Gestión de Finanzas	10. Proyectos de ventas	
	11. Estimación de costos de producción y precio unitario	
	12. Cálculo del punto de equilibrio	
	13. Flujo de caja	

7. Para cada componente, ¿Cuál fue la herramienta más importante para implementar mejoras en la gestión de la Asociación? y ¿por qué?:

Componente	Herramienta de gestión	Razón de la importancia
Gestión Empresarial en Organizaciones de Base		
Gestión de Marketing y ventas		
Gestión de Operaciones		
Gestión de Finanzas		

8. ¿Cuál de las herramientas implementadas le parece más difícil de implementar y por qué?

.....

9. ¿Cuál es la razón por la que no implementaron algunas herramientas? (en caso no se hayan implementado todas las herramientas).

.....

.....

10. Indicar el grado de mejora lograda gracias a cada herramienta implementada y en operación, donde **1= NADA; 2: POCO; 3: REGULAR; 4; ALTO; 5: MUY ALTO**

Herramientas de Gestión Empresarial		Tipo de mejora	1	2	3	4	5	COMENTARIO
Gestión Empresarial en Organizaciones de Base	1. Plan Estratégico	Avance de los objetivos estratégicos						
	2. Estructura Organizacional	Implementación del organigrama						
	3. Plan Operativo Anual	Planes Operativos Anuales se formulan todos los años						
		Cumplimiento de los POA						
Gestión de Marketing	4. Estrategia de diferenciación	Efectividad de las estrategias de diferenciación utilizadas						
	5. Estrategia de posicionamiento	Efectividad de las estrategias de posicionamiento utilizadas						
	6. Estrategia de marketing mix	Impacto del plan de marketing trabajado						
Gestión de Operaciones	7. Mapa de procesos	Mejora en los procesos						
	8. Documentos de registro	Seguimiento y control en el desarrollo de las actividades						
	9. Control de Calidad a través de las 5S	Calidad del producto						
Gestión de Finanzas	10. Proyectos de ventas	Incremento de ventas						
	11. Estimación de costos de producción y precio unitario	Control de los costos						
		Intervención en la fijación del precio.						
	12. Cálculo del punto de equilibrio	Conocimiento sobre el volumen de venta mínimo para no tener pérdidas.						
	13. Flujo de caja	Conocimiento del ingreso y egreso de efectivo						

Ampliar comentarios sobre el grado de mejoras logradas al implementar las herramientas logradas

.....

.....

11. ¿En qué aspectos se vió reflejada la mejora de la gestión de la Asociación?

Mejora	(marcar Si o No)	Si respuesta es SI, indicar	
		Detalles	Respuesta
Incremento de ventas		¿De cuánto a cuánto?	
Incremento de clientes		¿De cuánto a cuánto?	
Nuevos mercados		¿Cuales?	
Mayor acceso a financiamiento		Explicar	
Mejor imagen de la organización		Explicar	
Toma de decisiones		Explicar	
Confianza entre los asociados		Explicar	

12. Comentarios adicionales, relacionados a las mejoras de la gestión de la Asociación.

.....
.....